

**PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP PENINGKATAN  
KARIER KARYAWAN PADA BEBERAPA UNIT PT. BANK RAKYAT  
INDONESIA DI KOTA MAKASSAR**

**SKRIPSI**

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan

Guna Memperoleh Gelar

Sarjana Ekonomi



Diajukan Oleh

**FERDIANTO ANAND**

**A211 05 683**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2011**

**PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP  
PENINGKATAN KARIER KARYAWAN PADA BEBERAPA  
UNIT PT. BANK RAKYAT INDONESIA DI KOTA  
MAKASSAR**

Dipersiapkan dan Disusun Oleh

**FERDIANTO ANAND**

**A211 05 683**

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Pada Tanggal **2 November 2011**  
Dan Dinyatakan **LULUS**

**DEWAN PENGUJI:**

<b>No</b>	<b>Nama Penguji</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Tanda Tangan</b>
1.	Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE.,M.Si	Ketua	1. ....
2.	Hendragunawan S. Thayf, SE.,M.Si	Sekretaris	2. ....
3.	Dra. Debora Rira, M.Si	Anggota	3. ....
4.	Dra. Hj. Djumidah Maming, M.Si	Anggota	4. ....
5.	Abdul Razak Munir, SE., M.Si, M.MKTG	Anggota	5. ....

**Disetujui:**

**Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin  
Ketua,**

**Tim Penguji  
Ketua,**

**Dr. Muh Yunus Amar, SE.,MT**  
NIP. 19620430 198810 1 001

**Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE.,M.Si**  
NIP. 19620616 198702 2 001

**PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP  
PENINGKATAN KARIER KARYAWAN PADA BEBERAPA  
UNIT PT. BANK RAKYAT INDONESIA DI KOTA  
MAKASSAR**

Diajukan oleh:

**FERDIANTO ANAND**

**A211 05 683**



**Skripsi Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Meraih Gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Manajemen Pada Fakultas Ekonmi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin**

Telah disetujui oleh:

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE.,M.Si**  
NIP. 19620616 198702 2 001

**Hendragunawan S.Thayf,SE.,M.Si**  
NIP. 19740731 200012 1 001

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur, hormat dan kemuliaan bagi Tuhan Yang Maha Esa karena hanya pimpinan, penyertaan dan berkat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Peningkatan Karier Karyawan Pada Beberapa Unit PT. Bank Rakyat Indonesia di Kota Makassar”**, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S1).

Penulis menyadari akan keterbatasan dan kemampuan yang dimiliki sehingga bentuk dan isi laporan ini masih terdapat kesalahan dan kekurangan dalam menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis sangat mengharapkan kritikan dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak.

Dalam penulisan laporan ini, penulis banyak memperoleh bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Kepada Orang Tua tercinta, Ayahanda dan Ibunda serta saudara-saudaraku yang selalu mendoakan, memberikan semangat, dukungan, perhatian, dan kasih sayangnya.
2. Ibu Prof.Dr.Hj. Siti Haerani,SE.,MSi selaku pembimbing I dan Bapak Hendragunawan,SE.,Msi.,M.Phill selaku pembimbing II, atas segala bantuan dan bimbingan yang diberikan penulis mengucapkan banyak terima kasih.

3. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin yang telah membimbing dan membekali ilmu pengetahuan semasa penulis melakukan perkuliahan hingga selesainya studi ini.
4. Bapak/Ibu Pimpinan Bank Rakyat Indonesia Cabang Somba Opu Makassar.
5. Kepala Unit Bank Rakyat Indonesia di Kota Makassar.
6. Teman-teman Mahasiswa yang tidak sempat saya sebutkan namanya satu persatu yang telah bersama dalam suka dan duka selama di bangku kuliah.

Akhirnya penulis ucapkan terima kasih yang setulus-tulusnya, dan teriring doa semoga Tuhan Yang Maha Kuasa yang akan membalas segala budi baik semua pihak yang telah membantu. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya.

Makassar, Nopember 2011

Ferdianto Anand

## ABSTRAK

**Ferdianto Anand. 2011,** Pengaruh Penilaian kinerja Terhadap Peningkatan Karier Karyawan Pada Beberapa Unit PT. Bank Rakyat Indonesia Di Kota Makassar.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja terhadap peningkatan karier karyawan dan melihat hubungan antara kedua variabel tersebut. Penelitian ini dilaksanakan di beberapa unit PT. Bank Rakyat Indonesia di kota Makassar.

Pembahasan hasil penelitian menggunakan metode analisis regresi sederhana, koefisien determinasi untuk mengetahui seberapa besar pengaruh penilaian kinerja terhadap peningkatan karier karyawan, dan menggunakan uji t untuk mengetahui apakah penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan karier.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja memberikan pengaruh peningkatan karier karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia pada beberapa unit di kota Makassar. Diperoleh persamaan  $Y=3,155+0,232X$  . Nilai  $R^2$  sebesar 0,418 yang artinya terjadi hubungan positif antara penilaian kinerja terhadap peningkatan karier karyawan. Untuk pengujian hipotesa didapat t hitung  $>$  t tabel, yaitu  $5,314 > 2,019$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan karier karyawan.

## ABSTRACT

**Ferdianto Anand. 2011**, Effect Of Increased Performance appraisals Career Employees At Some Unit PT. Bank Rakyat Indonesia in Makassar.

This study aims to determine the effect of performance appraisal on employee career enhancement and look at the relationship between two variables. The research was conducted in several units of PT. Bank Rakyat Indonesia in Makassar.

Discussion of results of research using regression analysis methods sederhana, the coefficient of determination to find out how much influence the performance appraisal of employee career enhancement, and use the t test to determine whether performance assessment significantly influence career advancement.

Based on the results showed that performance appraisal influence career advancement of employees of PT. Bank Rakyat Indonesia on several units in the city of Makassar. Obtained the equation  $Y=3.155+0.232X$ .  $R^2$  value of 0.418, which means there a positive relationship between the assessment of performance against the employee's career enhancement. To test the hypothesis obtained t count > t table, that is  $5.314 > 2.019$  then  $H_0$  rejected and  $H_1$  accepted. This means that performance appraisals significantly affect the career advancement of employees.

# DAFTAR ISI

**LEMBAR JUDUL**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**KATA PENGANTAR**

**ABSTRAK**

**DAFTAR ISI**

**BAB I PENDAHULUAN**

1.1	Latar Belakang Masalah.....	1
1.2	Rumusan Masalah.....	3
1.3	Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	4
1.4	Sistematika Penulisan.....	4

**BAB II LANDASAN TEORI**

2.1	Tinjauan Pustaka	
2.1.1	Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia....	6
2.1.2	Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
2.1.3	Pengertian Penilaian Kinerja.....	11
2.1.4	Hambatan Penilaian Kinerja.....	13
2.1.5	Metode Penilaian Kinerja.....	14
2.1.6	Pengertian Karier.....	15
2.1.7	Tujuan Pengembangan Karier.....	16
2.1.8	Manfaat Sistem Karier.....	18



2.1.9 Peran Pegawai Dalam Pengembangan Karier.....	19
2.1.10 Pengertian dan Fungsi Bank.....	22
2.2 Hubungan Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Peningkatan Karier.....	24
2.3 Kerangka Pikir.....	26
2.4 Hipotesis.....	26

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Tempat Penelitian.....	27
3.2 Jenis Data dan Sumber Data.....	27
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	28
3.4 Populasi dan Sampel.....	29
3.5 Teknik Analisis.....	30
3.6 Definisi Operasional .....	32

### **BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	34
4.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	37
4.3 Struktur Organisasi.....	37

### **BAB V PEMBAHASAN DAN HASIL**

5.1 Karakteristik Responden Penelitian.....	44
5.2 Deskripsi Variabel Penilaian Kinerja.....	47
5.3 Deskripsi Variabel Peningkatan Karier.....	69

5.4	Analisis Uji Validitas dan Reliabilitas.....	76
5.5	Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Peningkatan Karier.....	78

## **BAB VI PENUTUP**

6.1	Kesimpulan.....	82
6.2	Saran.....	82

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya. Di sini dituntut kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber-sumber daya secara terencana, terutama sumber daya manusia sebagai tenaga pelaksana operasional perusahaan untuk menghasilkan daya guna dan hasil dalam setiap kegiatan perusahaan.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan, sehingga penilaian kinerja dapat menjadi landasan untuk penilaian sejauh mana kegiatan MSDM seperti perekrutan, seleksi, penempatan, dan pelatihan dilakukan dengan baik, dan apa yang akan dilakukan kemudian seperti dalam penggajian, perencanaan karier, dan lain-lainnya yang tentu saja merupakan salah

satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia.

PT. Bank Rakyat Indonesia adalah salah satu bank milik pemerintah yang memiliki jumlah sumber daya manusia (SDM) yang cukup banyak dan berkualitas. Kantor Bank Rakyat Indonesia tersebar di Indonesia dan menjangkau pelosok-pelosok desa sehingga mempermudah masyarakat untuk memperoleh layanan simpanan atau pinjaman.

Tingkat persaingan kerja yang semakin besar mendorong karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya dan memberikan kinerja yang terbaik. Hampir semua karyawan mendambakan untuk mendapatkan karier di perusahaan yang dia bekerja, karena pada dasarnya karyawan menginginkan kehidupan yang lebih baik dari sebelumnya seperti pendapatan yang lebih tinggi, bonus dan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan.

Hasil penilaian kinerja menunjukkan apakah sumber daya manusia (karyawan/pegawai) pada perusahaan tersebut sudah memenuhi target atau sasaran baik secara kualitas maupun kuantitas yang di kehendaki oleh PT. Bank Rakyat Indonesia, sehingga perusahaan dapat memberikan jenjang karier yang sesuai dengan hasil penilaian kinerja dan peraturan yang berlaku .

Sehubungan dengan hal tersebut, sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam usaha pelayanan jasa perbankan yaitu PT. BANK RAKYAT INDONESIA tidak menutup diri dalam menghadapi masalah-masalah yang terkait dengan karyawan khususnya dalam peningkatan karier para karyawannya. Untuk itu PT. BANK RAKYAT INDONESIA merasa perlu mengambil langkah yang tepat dalam menangani masalah karier karyawan melalui penerapan penilaian kinerja.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka penulis mengajukan judul dalam penulisan ini yaitu “Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Peningkatan Karier Karyawan Pada Beberapa Unit Bank Rakyat Indonesia Di Kota Makassar”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka yang menjadi masalah pokok dalam penulisan ini adalah :

Apakah Penilaian Kinerja memiliki pengaruh terhadap peningkatan karier karyawan pada PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk Makassar.

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian adalah untuk mengetahui besarnya pengaruh penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT. BANK RAKYAT INDONESIA Makassar terhadap peningkatan karier karyawan.

#### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini adalah :

1. Tugas akhir studi sebagai salah satu persyaratan guna memperoleh gelar sarjana ekonomi.
2. Dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan saran serta pemikiran yang bermanfaat bagi manajemen PT. BANK RAKYAT INDONESIA Makassar.
3. Sebagai bahan pertimbangan, serta bahan referensi bagi penulis lain yang akan melakukan penelitian dengan judul atau materi yang sama.

### **1.4 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan yang digunakan pada penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan, yang terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penulisan dan sistematika penulisan.

Bab II : Landasan teori, memuat teori-teori relevan yang dapat digunakan untuk menjelaskan tentang variabel-variabel yang digunakan.

Bab III : Merupakan metode penelitian yang digunakan dalam penulisan yang terdiri dari lokasi, jenis dan sumber data, metode analisis serta definisi variabel atau operasional.

Bab IV : Gambaran umum perusahaan, yang mencakup sejarah singkat perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, dan uraian tugas dan tanggung jawab.

Bab V : Pembahasan dan hasil penelitian, merupakan hasil dari penelitian yang telah dilakukan.

Bab VI : Penutup, merupakan kesimpulan yang dapat diambil oleh penulis dan saran yang diberikan untuk perusahaan agar dapat dijadikan pertimbangan bagi pihak yang bersangkutan.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi atau perusahaan peranan manajemen sumber daya manusia (SDM) sangatlah penting. Hal ini dapat kita mengerti karena tanpa SDM, suatu organisasi tidak mungkin berjalan. Manusia merupakan penggerak dan pengelola faktor-faktor produksi lainnya seperti modal, bahan mentah, peralatan, dan lain-lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan semakin berkembangnya suatu organisasi maka makin sulit pula perencanaan dan pengendalian pegawainya. Oleh karena itu, maka sangatlah dibutuhkan manajemen personalia yang mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian, baik dalam hal administrasi, pembagian tugas maupun pada kegiatan personalia lainnya.

Berikut ini sejumlah pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa pakar yang sudah terpublikasi secara umum:

Menurut Gary Dessler (2009:2):

*“Human Resource Management is the policies and practices involved in carrying out the “people” or human resource aspects of*



*a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising.*” (artinya manajemen SDM adalah kebijakan dan cara-cara yang dipraktikkan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek SDM dari sebuah posisi manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian.)

Di samping itu, menurut T.Hani Handoko (2003:4):

“Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.”

Pada dasarnya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah menyediakan tenaga kerja yang efektif bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam proses pencapaian tujuan ini, maka manajemen personalia mempelajari bagaimana memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi dan mempertahankan tenaga kerja dalam baik jumlah dan tipe yang tepat. Manajemen personalia dapat berhasil bila mampu menyediakan tenaga kerja yang berkompeten untuk melaksanakan pekerjaan yang harus dilakukan.

## 2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam menjalankan pekerjaan seharusnya organisasi memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2002:1). Menurutnya, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ada dua, yakni:

### 1. Fungsi Manajemen

#### a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

#### b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, karyawan, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.

#### c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan terdiri dari fungsi staffing dan leading. Fungsi staffing adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi leading dilakukan pengarahannya sumber daya manusia agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Adanya fungsi manajerial yang mengatur aktifitas-aktifitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

## 2. Fungsi Operasional

a) Pengadaan (*Procurement*)

Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

b) Pengembangan (*Development*)

Usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini penting dan akan terus berkembang karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatnya kesulitan tugas manajer.

c) Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai

dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau organisasi.

d) Integrasi (*Integration*)

Merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu, organisasi, perusahaan, maupun masyarakat. Oleh sebab itu harus dipahami sikap prinsip-prinsip pegawai.

e) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Setelah keempat fungsi dijalankan dengan baik, maka diharapkan organisasi atau perusahaan mendapat pegawai yang baik. Maka fungsi pemeliharaan adalah dengan memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan perusahaan.

f) Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Usaha terakhir dari fungsi operasional ini adalah tanggung jawab perusahaan untuk mengembalikan pegawainya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau perusahaan mengadakan pemutusan hubungan kerja.

Jadi fungsi SDM menurut uraian diatas terdiri dari fungsi manajemen dan fungsi operasional yang masing-masing terdiri dari mengatur, merencanakan, perorganisasian, memimpin serta mengendalikan manusia yang merupakan asset penting bagi perusahaan. Sedangkan sebagai fungsi operasional karyawan termasuk pengadaan,

pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.

### **2.1.3 Pengertian Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu perusahaan secara efektif dan efisien. Penilaian kinerja juga memungkinkan para karyawan untuk mengetahui bagaimana prestasi kerja mereka, dan sejauh mana hasil kerja mereka dinilai oleh atasan. Kegiatan penilaian ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberi umpan balik kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja mereka. Hal ini akan dapat memotivasi mereka untuk kemajuan-kemajuan mereka di masa yang akan datang.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka pelaksanaan Penilaian kinerja di dalam suatu organisasi sangatlah penting. Karena dengan penilaian kinerja pihak manajemen dapat mengetahui tindakan-tindakan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan keterampilan dan mengembangkan karyawannya, sesuai dengan potensi dan keterampilan dari karyawan tersebut.

Agar pengertian tentang Penilaian kinerja dapat lebih mudah dipahami, disini dikemukakan beberapa pendapat,

Menurut T. Hani Handoko (2003:135) yaitu:

“Penilaian prestasi adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Dimana kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.”

Leon C. Megginson dalam buku Prabu Mangkunegara (2009 : 69) mengemukakan bahwa:

*“Performance appraisal is the process an employer uses to determine whether an employee is performing the job as intended.* (penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan.)

Andrew E. Sikula dalam buku Prabu Mangkunegara (2009 : 69) menjelaskan bahwa:

*“Employee appraising is the systematic evaluation of a worker’s job performance and potensial for development. Appraising is the process of estimating or judging the value, excellence, qualities, or status of some object, person or thing”.* (Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan.)

#### 2.1.4 Hambatan Penilaian Kinerja

Berikut adalah salah satu pendapat tentang kendala penilaian prestasi kerja karyawan. Menurut Marihot Tua Efendi (2002 : 201–202) ada lima (5) hambatan dalam penilaian kinerja, yaitu :

1. *Halo effect*, yaitu penyimpangan yang terjadi karena pendapat, pribadi/subyektif penilai mempengaruhi penilaian untuk kerja. Pendapat tersebut umumnya dipengaruhi oleh ciri- ciri pegawai (biasanya tunggal) yang mengesankan seseorang sangat disukai atau tidak disukai oleh penilai, misalnya seorang pegawai yang cantik mempengaruhi penilaian seseorang.
2. *The error of central tendency*, yaitu penilai tidak senang memberikan penilaian jelek atau baik kepada pegawai, sehingga cenderung menilai secara rata-rata.
3. *The leniency and strictness biases*, yaitu penilai terlalu lunak atau terlalu keras. Terlalu lunak mengakibatkan penilai cenderung memberikan nilai terlalu tinggi, dan terlalu keras mengakibatkan penilai memberikan nilai terlalu rendah sehingga tidak mencerminkan pelaksanaan unjuk kerja yang sesungguhnya.
4. *Personal prejudice*, yaitu penilaian didasarkan atau dipengaruhi oleh prasangka-prasangka yang tidak baik terhadap suatu

kelompok masyarakat, misalnya suku atau jenis kelamin dari kelompok mana pegawai berasal.

5. *The recency effect*, yaitu penilai mendasarkan penilaiannya pada perilaku-perilaku kerja yang paling akhir terjadi.

Jadi, kendala dalam melakukan penilaian kinerja ada lima, yaitu halo effect, kesalahan kecenderungan terpusat, bias terlalu lunak dan terlalu keras, prasangka pribadi, dan pengaruh kesan terakhir.

### **2.1.5 Metode Penilaian Kinerja**

#### **1. Rating Scale**

Rating scale adalah penilaian yang didasarkan pada suatu skala, dari sangat memuaskan, memuaskan, cukup, sampai , kurang memuaskan, pada standar-standar unjuk kerja seperti inisiatif, tanggung jawab, hasil kerja secara umum, dan lain-lain. Penilaian dilakukan oleh seorang penilai yang biasanya atasan langsung, yang dilakukan secara subyektif.

#### **2. Checklist**

Checklist adalah penilaian yang didasarkan pada suatu standar unjuk kerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah pegawai sudah memenuhi atau melakukannya. Standar-standar unjuk kerja misalnya pegawai hadir dan pulang tepat waktu, pegawai bersedia bilamana diminta untuk lembur, pegawai patuh pada atasan, dan lain-lain.



### 3. Critical Incident Technique

Critical incident technique adalah penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang baik maupun perilaku yang tidak baik. Penilaian dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja, kemudian mencatat perilaku-perilaku kritis yang tidak baik atau baik, dan mencatat tanggal dan waktu terjadinya perilaku tersebut.

#### 2.1.6 Pengertian Karier

Andrew J. Dubrin dalam buku Prabu Mankunegara (2009:77) mengemukakan bahwa

*“Career development, from the 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 maximum self-development”* Berdasarkan pendapat Andrew J. Dubrin di atas, pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Gary Desler (2009 : 94) mengemukakan bahwa, pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup (seperti workshop)

yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pencapaian karier seseorang.

Hadari Nawawi (2008 : 289) mengemukakan bahwa, pengembangan karier adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.

Jadi Pengertian ini menempatkan posisi/jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan, sebagai bagian rangkaian dari jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya, sejak awal memasuki suatu perusahaan, sampai saat berhenti, baik karena pensiun atau berhenti maupun karena meninggal dunia.

### **2.1.7 Tujuan Peningkatan Karier**

Tujuan peningkatan karier dikemukakan oleh Prabu Magkunegara (2009:77) adalah:

- a. Membantu dalam Pencapaian Tujuan Individu dan Perusahaan.  
pengembangan karier membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.
- b. Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan Pegawai.  
Perusahaan merencanakan karier pegawai dengan meningkatkan agar pegawai lebih tinggi loyalitas.

- c. Membantu Pegawai Menyadari Kemampuan Potensi Mereka.  
Pengembangan karier membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- d. Memperkuat Hubungan antara Pegawai dan Perusahaan.  
Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
- e. Membuktikan Tanggung Jawab Sosial.  
Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
- f. Membantu Memperkuat Pelaksanaan Program-program Perusahaan.  
Pengembangan karier membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
- g. Mengurangi Turnover dan Biaya Kepegawaian.  
Pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- h. Mengurangi Keusangan Profesi dan Manajerial.  
Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- i. Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan Pegawai.  
Perencanaan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

- j. Menggiatkan Suatu Pemikiran (Pandangan) Jarak Waktu yang Panjang.

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

Jadi, tujuan pengembangan karier yaitu bagaimana membantu mencapai tujuan perusahaan, serta menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawainya, dan membantu pegawai menyadari bahwa mempunyai potensi dan keahliannya.

#### **2.1.8 Manfaat Sistem Karier**

Bagi karyawan maupun perusahaan, sistem karier dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- *Bagi karyawan:*
  - Mengembangkan potensi kemampuan dan keterampilannya.
  - Mengetahui jalur pengembangan karier karyawan dalam organisasi.
  - Mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan arah pengembangan kariernya.
- *Bagi perusahaan:*
  - Mengendalikan tingkat keluar masuk pegawai.
  - Membantu terlaksananya program kaderisasi.

- Mengetahui dan mengantisipasi keinginan dan bakat tenaga kerja.
- Mengetahui sejak awal tenaga kerja yang kurang/tidak terampil, juga tenaga kerja yang tidak produktif, sehingga dapat diambil tindakan segera.

### **2.1.9 Peran Pegawai dalam Pengembangan Karier**

#### *1. Meningkatkan unjuk kerja*

Unjuk kerja yang baik secara umum menjadi landasan yang dipakai pengambilan keputusan untuk menduduki suatu jabatan. Unjuk kerja buruk tentu saja akan mengakibatkan kesempatan menaiki tangga karier menjadi kecil.

#### *2. Exposure*

Exposure berarti menunjukkan potensi diri sendiri kepada pengambilan keputusan bahwa kita layak untuk melakukan sesuatu. Disamping itu, dapat juga dilakukan dengan keterlibatan dalam organisasi profesi.

#### *3. Mengundurkan diri dari organisasi*

Pengunduran diri bisa menjadi satu pilihan dalam usaha mencapai tujuan karier. Hal ini dapat terjadi bila di perusahaan tempat kita bekerja tidak memungkinkan untuk mengembangkan karier. Dengan pindah ke perusahaan lain, mungkin akan didapat pengetahuan dan pengalaman tambahan serta kenaikan gaji.

#### *4. Loyal pada organisasi dan atasan*

Loyalitas dapat berupa loyalitas pada organisasi, tetapi dapat juga dapat profesi. Loyalitas pada organisasi bisa menjadi cara untuk mencapai tujuan karier.

#### *5. Mencari pembimbing dan sponsor*

Mentor adalah orang yang memberikan bimbingan karier informal, yang juga dapat membantu untuk mengikuti berbagai aktivitas yang berkaitan dengan pengembangan karier seperti promosi, transfer, atau mengikuti program pendidikan dan latihan. Sedangkan sponsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan untuk mengembangkan karier. Mentor dan sponsor biasanya adalah atasan langsung.

#### *6. Meningkatkan keahlian dalam bidang yang sangat diperlukan organisasi*

Berusaha menjadi seorang bawahan yang sangat diperlukan oleh atasan untuk menjadi pegawai tumpuan harapan atasan. Untuk itu kita harus memiliki keahlian atau spesialisasi yang sangat diperlukan, loyal pada atasan, dan membantu atasan secara penuh untuk mengembangkan kareirnya.

#### *7. Mengambil kesempatan untuk pengembangan diri*

Mengambil atau mengikuti berbagai kesempatan yang berkaitan dengan pengembangan diri seperti mengikuti program-program

pelatihan, kursus, dan pendidikan lanjutan, sebab hal ini sangat diperlukan untuk pencapaian tujuan karier.

*8. Mengembangkan jaringan*

Menjalin hubungan kerja sama dengan anggota organisasi seluas mungkin, atau dengan pihak-pihak di luar organisasi.

*9. Mempelajari organisasi dan departemen di mana kita berada*

Memahami seluruh aktivitas organisasi, memasukan-masukkan, prosesnya, dan keluarannya.

*10. Tetap berada pada kompetensi inti yang kita miliki*

Setiap pegawai pasti memiliki keahlian tertentu atau bidang spesialisasi tertentu. Keahlian yang kita miliki lebih baik diperdalam atau ditingkatkan.

Didalam perusahaan pegawai dituntut dapat meningkatkan kemampuan dalam bekerja, dapat menunjukkan potensi diri sendiri, serta memiliki loyalitas pada perusahaan, dan memahami seluruh aktivitas yang ada pada perusahaan.

### **2.1.10 Pengertian dan Fungsi Bank**

Menurut Kasmir (2005:2) secara sederhana bank diartikan sebagai :

“Lembaga keuangan yang kegiatan usahanya adalah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali dana tersebut ke masyarakat serta memberikan jasa-jasa bank lainnya.”

Menurut Undang-Undang No.10 tahun 1998 yang dikutip Kasmir (2004:12) yang dimaksud bank adalah:

“Badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya ke masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.”

Dalam perspektif sistem keuangan fungsi bank secara spesifik memiliki tujuh fungsi pokok sebagai berikut dari Kasmir (2004:12)

#### **1. Fungsi Tabungan**

Dalam fungsi ini bank menyediakan instrumen untuk tabungan, deposito atau instrumen simpanan lainnya yang menjanjikan suatu pendapatan dan dengan resiko yang rendah bagi masyarakat.

#### **2. Fungsi Penyimpanan Kekayaan**

Bank melalui instrumen-instrumen simpanan menjadi alternatif sebagai tempat yang oleh masyarakat difungsikan sebagai penyimpanan



kekayaan selama belum digunakan oleh penyimpanannya untuk dibelanjakan.

### 3. Fungsi Likuiditas

Lembaga perbankan merupakan instrumen penting dalam menentukan tingkat likuiditas. Di sini diartikan bahwa dengan kedudukannya sebagai penyimpanan asset dalam bentuk uang dan surat-surat berharga maka bank memiliki kemampuan untuk mengkonversikan simpanan dan surat-surat berharga yang dikelolanya untuk menjadi asset tunai.

### 4. Fungsi Kredit

Konsekuensi dari fungsi intermediasi adalah menghubungkan kepentingan masyarakat yang kelebihan dana dan kekurangan dana. Dari sini masyarakat yang kekurangan dana maka fungsi bank adalah menyalurkan dana yang dikelolanya dalam bentuk portofolio atau investasi kredit, yang selanjutnya digunakan untuk membiayai aktivitas ekonomi yang bersifat riil.

### 5. Fungsi Pembayaran

Bank berfungsi sebagai lembaga yang menjembatani lalu lintas pembayaran barang dan jasa melalui alat-alat pembayaran yang dimilikinya seperti cek, bilyet giro, credit card maupun tranfer uang.

## 6. Fungsi Resiko

Bank memberikan alternatif perlindungan terhadap resiko baik secara langsung melalui instrumen yang dimilikinya misalnya perlindungan asuransi terhadap penyimpanan atau peminjamnya, atau dalam bentuk perlindungan terhadap fluktuasi nilai tukar mata uang asing (*Foreign exchange*).

## 7. Fungsi Kebijakan Keuangan dan Moneter

Lembaga perbankan merupakan salah satu instrumen penting bagi pemerintah dalam mengendalikan kebijakan keuangan dan moneter untuk menstabilkan atau meningkatkan pertumbuhan ekonomi.

Sebagai lembaga yang berfungsi *intermediary* maka kegiatan usaha bank pada pokoknya mencakup dua hal. Pertama, untuk menghimpun dana masyarakat dan kedua, untuk menyalurkan kembali kepada masyarakat yang membutuhkan dalam bentuk pinjaman atau kredit.

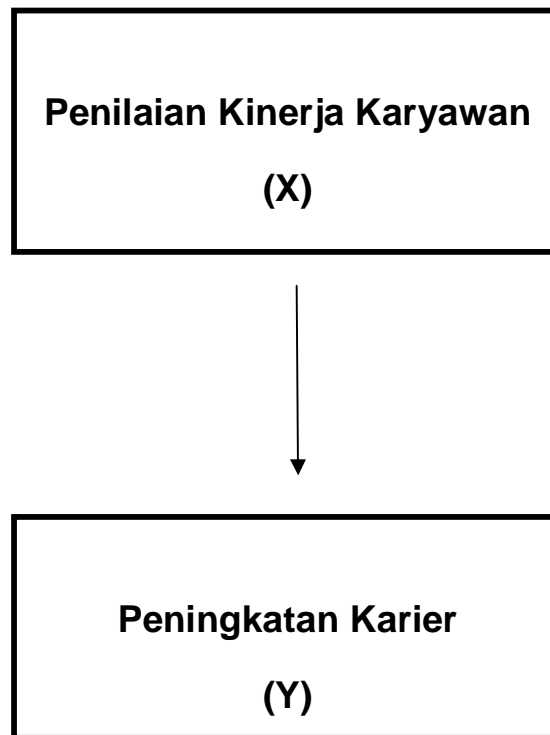
### **2.2 Hubungan Penilaian Kinerja Karyawan dengan Peningkatan Karier**

Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan amat penting dilakukan untuk membantu pihak manajemen dalam mengambil keputusan mengenai pemberian bonus, kenaikan jabatan, kenaikan gaji, pemindahan pada unit yang sama maupun pemutusan hubungan kerja dengan perusahaan.

Perusahaan melaksanakan penilaian kinerja karyawannya dengan baik perlu mempertimbangkan ruang lingkup dan obyek penilaian, seperti apa yang dinilai, kenapa dinilai, di mana penilaian dilakukan, siapa yang akan dinilai dan menilai. Dalam pelaksanaan penilaian perusahaan membutuhkan dan memilih suatu metode yang pas dengan apa yang dinilai lalu mempertimbangkan faktor-faktor yang ada dan kemudian ditetapkan untuk dinilai.

Jika hasil penilaian kinerja karyawan benar, adil dan disetujui oleh pihak karyawan dan manajemen perusahaan, maka secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan karier karyawan yang bersangkutan. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pegawai untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke perkerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

### 2.3 Kerangka Pikir



### 2.4 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibahas oleh penulis sebelumnya maka penulis mengajukan hipotesis yaitu "Diduga terdapat pengaruh antara penilaian kinerja terhadap peningkatan karier karyawan yang dilakukan oleh pihak PT. Bank Rakyat Indonesia Makassar.