

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab dua ini akan dipaparkan teori tentang kepuasan penilaian kinerja, pengembangan karier dan perilaku kreatif. Selain itu, juga akan dipaparkan mengenai penelitian terdahulu, kerangka penelitian, dan hipotesis penelitian.

2.1. Kepuasan Penilaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2001) seperti yang dikutip oleh Hutasuht (2014), pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Dessler (2015), penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kerjanya. Kriteria yang diukur dalam proses penilaian kinerja (Robbins (2001) dalam Karyanto, 2016) adalah:

a. *Individual task outcomes*

Merupakan aspek penilaian dalam mengevaluasi hasil (*outcome*) dari kinerja karyawan. Contoh: kuantitas (jumlah produk, volume penjualan), biaya (biaya per unit produksi).

b. *Behaviors*

Seringkali sulit untuk menentukan hasil spesifik yang secara langsung disebabkan oleh tindakan karyawan, terutama dalam mengevaluasi kontribusi setiap anggota dalam suatu kelompok

kerja. Dalam kondisi tersebut, tidak jarang manajemen menilai perilaku karyawan sebagai ukuran dalam proses penilaian. Contoh: membantu orang lain, memberi masukan untuk peningkatan.

c. *Traits*.

Individual traits merupakan ukuran yang masih sering digunakan organisasi. Jika dibandingkan dengan *task outcomes* atau *behaviour*, *traits* sebagai ukuran kinerja sering diabaikan. Contoh: memiliki sikap yang baik, percaya diri, dapat diandalkan, dan kaya akan pengalaman.

Terdapat tiga langkah dalam proses penilaian kinerja yaitu: (1) menetapkan standar kerja, (2) menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar (ini biasanya melibatkan beberapa formulir penilaian), dan (3) memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya untuk terus berkinerja di atas standar (Dessler, 2015). Terdapat beberapa kriteria sistem penilaian kinerja menurut Cascio (2010) seperti yang dikutip oleh Karyanto (2016), yaitu:

a. *Relevance*.

Adanya hubungan yang jelas antara standar kinerja suatu pekerjaan dengan tujuan organisasi. Selain itu juga adanya hubungan yang jelas antara elemen penting dalam pekerjaan dengan dimensi yang dinilai dalam lembar penilaian.

b. *Sensitivity.*

Sistem penilaian harus peka dalam membedakan karyawan dengan kinerja yang baik atau kurang baik. Hal ini sangat penting agar tidak mengurangi motivasi karyawan jika seluruh karyawan dinilai sama.

c. *Reliability.*

Hasil dari suatu sistem penilaian harus dapat dipercaya dan konsisten. Suatu sistem penilaian dikatakan mempunyai reliabilitas yang tinggi jika dua penilai atau lebih memberi penilaian yang relatif sama atau nilainya mendekati.

d. *Acceptability.*

Sistem penilaian tersebut memperoleh dukungan dan dapat diterima oleh penggunanya.

e. *Practically.*

Sistem penilaian harus mudah untuk dipahami dan digunakan bagi manajer dan karyawan.

Kelima kriteria tersebut harus dipenuhi oleh perusahaan di dalam sistem penilaian kinerjanya. Kemudian menurut Dessler (2015) terdapat beberapa alasan untuk menilai kinerja bawahan:

1. Sebagian besar pemberi kerja mendasarkan keputusan bayaran, promosi, dan retensi pada penilaian kinerja.
2. Penilaian kinerja memainkan peran sentral dalam proses manajemen kinerja pemberi kerja. Manajemen kinerja berarti secara terus-

menerus memastikan kinerja setiap karyawan sesuai dengan sasaran keseluruhan perusahaan.

3. Penilaian memungkinkan manajer dan bawahannya mengembangkan rencana untuk mengoreksi adanya defisiensi, dan untuk meningkatkan kekuatan bawahan.
4. Penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karier karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan karyawan.
5. Penilaian memungkinkan penyelia untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.

Berdasarkan alasan-alasan tersebut maka penilaian kinerja perlu dilakukan. Menurut Werther dan Davis (1996), penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan dan manfaat bagi karyawan yang dinilai, yaitu:

a. *Performance Improvement.*

Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

b. *Compensation adjustment.*

Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

c. *Placement decision.*

Menentukan promosi, transfer, dan demotion.

d. *Training and development needs.*

Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja karyawan lebih optimal.

e. *Career planning and development.*

Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai oleh karyawan.

f. *Staffing process deficiencies.*

Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan di dalam perusahaan.

g. *Informational inaccuracies and job design errors.*

Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job analysis*, *job design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

h. *Equal employment opportunity.*

Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.

i. *External challenges.*

Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya

manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja karyawan.

j. *Feedback.*

Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi karyawan itu sendiri.

Beberapa masalah yang paling umum terjadi adalah kegagalan sistem penilaian termasuk kurangnya partisipasi karyawan dan keterlibatan dalam proses, terutama dalam menetapkan target pekerjaan mereka, yang mungkin berubah menjadi tidak jelas dan tidak ada (Othman, 2014). Bisa juga sebagai akibat dari komunikasi yang lemah dan kurangnya hubungan pembinaan antara atasan dan bawahan (Lucas (1994), Valerie (1996), dalam Othman, 2014). Dengan demikian, banyak sistem penilaian kinerja gagal sebagai akibat dari kurangnya pengelolaan sistem secara efektif atau kurangnya dukungan manajemen puncak (Khoury and Analoui (2004) dalam Othman, 2014).

Selain itu dalam proses penilaian kinerja, sikap karyawan terhadap sistem sangat terkait dengan kepuasan dengan sistem. Jika penilaian kinerja dilihat dan diyakini bias, tidak relevan dan politis, itu mungkin menjadi sumber ketidakpuasan terhadap sistem (Othman, 2014). Dengan demikian, reaksi karyawan terhadap sistem penilaian merupakan aspek penting dari penerimaan dan keefektifan sistem. tingkat Ketidakpuasan yang besar dan persepsi ketidakadilan serta ketidaksetaraan dapat menyebabkan kegagalan sistem (Cardy dan Dobbins (1994) dalam

Othman, 2014). Selain itu, ketidakpuasan dengan prosedur penilaian berpotensi menyebabkan perputaran karyawan, motivasi menurun dan perasaan ketidaksetaraan (Othman, 2014).

Penilaian kinerja perlu dilakukan dengan baik sehingga karyawan juga mendapatkan kepuasan atas penilaian kinerja tersebut. Beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan ketika ingin membuat penilaian kinerja yang efektif yaitu: menggunakan alat penilaian yang tepat, membuat catatan harian, membuat kesepakatan pada sebuah rencana, dan menjadi penyelia yang adil dan efektif (Dessler, 2015).

Menurut Meyer dan Smith (2000) seperti yang dikutip oleh Kusuma (2016), kepuasan penilaian kinerja merupakan kepuasan terhadap keseluruhan aktivitas penilaian kinerja maupun terhadap umpan balik yang diterima dari penilaian kinerja, serta persepsi karyawan bahwa organisasi berkomitmen dalam menjalankan penilaian kinerja yang bersifat membangun. Menurut Kuvaas (2006) seperti yang dikutip oleh Ismail dan Mayssa (2018), Kepuasan penilaian kinerja merupakan salah satu bentuk reaksi positif karyawan terhadap penilaian kinerja yang dapat menentukan efektivitas penilaian kinerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kepuasan penilaian yang tinggi dapat menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi pula. Penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan dengan proses penilaian memiliki dampak pada faktor-faktor seperti produktivitas, motivasi dan komitmen organisasi (Cawley et al. (1998)

dalam Othman, 2014). Proses penilaian dapat dirancang untuk memotivasi karyawan dan mengilhami upaya berkelanjutan karyawan menuju tujuan, tetapi jika para pesertanya tidak puas dan tidak mendukungnya, sistem pada akhirnya tidak akan berhasil (Mohrman dan Lawler (1981) dalam Othman, 2014).

2.2. Pengembangan Karier

Karier adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya (Mathis dan Jackson, 2006). Pengembangan karier adalah serangkaian kegiatan yang berkontribusi terhadap pengembangan, pembangunan, kesuksesan dan pemenuhan karier individu. Sistem pengembangan karier adalah usaha yang direncanakan untuk mendapatkan keseimbangan antara kebutuhan karier individu dan kebijakan yang berlaku di organisasi (Dessler, 2015). Untuk memahami pengembangan karier dalam suatu organisasi dibutuhkan pengujian atas dua proses utama, yaitu:

1. *Career planning.*

Bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan tujuan kariernya sendiri. Ini merupakan suatu usaha yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan keterampilannya sendiri, kepentingan, nilai, peluang, hambatan, pilihan, dan akibat-akibatnya. Proses ini mencakup upaya pengidentifikasian sasaran dan

atau tujuan yang terkait dengan karier, dan penetapan rencana guna mewujudkan tujuan tersebut.

2. *Career Management.*

Proses ini menunjuk kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan kariernya. Proses ini lebih merupakan usaha formal, terorganisir, dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karier individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi. Jadi lebih merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan sumber daya manusia masa kini dan masa yang akan datang.

Menurut Bernadine (1998) seperti yang dikutip oleh Arsita (2015), terdapat enam komponen yang ada di dalam pengembangan karier yaitu:

1. Alat penilaian diri, terdapat beberapa alat yang dapat digunakan untuk menilai diri, seperti: *career planning*, *workshop*, dan *career workbooks*.
2. Konseling individu merupakan sebuah program yang bertujuan untuk membantu individu mendiskusikan kariernya.
3. Layanan informasi adalah penyediaan informasi dari organisasi kepada karyawan. Organisasi mengkonsumsi berbagai informasi yang dibutuhkan karyawan untuk dapat mencapai kinerja optimal, seperti: sistem penempatan, daftar kemampuan yang perlu dimiliki karyawan untuk bekerja, tangga karier/jalur karier, pusat sumber daya karier dan berbagai bentuk komunikasi yang ada dalam organisasi.

4. Program untuk karyawan baru yang dilakukan organisasi agar karyawan baru lebih memahami dan dapat beradaptasi dengan budaya, kebijakan, dan prosedur organisasi. Terdapat beberapa program bagi karyawan baru seperti: program antisipasi proses sosialisasi, rekrutmen karyawan yang realistis, dan program orientasi karyawan.
5. Program penilaian organisasi merupakan evaluasi organisasi terhadap karyawan. Organisasi mengevaluasi kemampuan, kinerja dan kontribusi karyawan terhadap pertumbuhan organisasi. Program yang dilaksanakan dalam penilaian organisasi, seperti *assesment centers*, tes psikologis, perkiraan promosi, dan perencanaan kesuksesan.
6. Program pengembangan yang berhubungan dengan penilaian kemampuan dan program pelatihan yang digunakan organisasi untuk mengembangkan karyawan dan menentukan posisi yang akan karyawan tempati di masa yang akan datang. Terdapat beberapa program pengembangan, seperti: *assessment centers*, program perputaran kerja, pelatihan internal organisasi, rencana pengembalian uang pendidikan dan pembimbingan.

Karyawan memiliki tahap-tahap dalam pengembangan kariernya di dalam perusahaan. Tahap-tahap dalam pengembangan karier menurut Levinson (Greenhaus et al, 2000) adalah sebagai berikut:

1. Tahap satu : *Occupational Choice : Preparation For Work.*

Dari perspektif karier, tugas utama dari tahap ini adalah untuk membentuk dan memperbaiki citra diri pekerjaan, mengeksplorasi kualitas pekerjaan alternatif, mengembangkan setidaknya pilihan pekerjaan sementara, dan mengejar jenis pendidikan atau pelatihan yang diperlukan untuk menerapkan pilihan. Pencapaian tugas-tugas ini membutuhkan wawasan yang luas tentang bakat, minat, nilai-nilai, dan gaya hidup yang diinginkan, serta persyaratan, peluang, dan penghargaan yang terkait dengan pekerjaan alternatif.

Kerangka waktu awal untuk tahap ini adalah umur 25, menandakan bahwa pembentukan citra diri dan dunia kerja terjadi sepanjang masa kanak-kanak, masa remaja, dan masa dewasa awal. Namun model manajemen karier yang diadopsi di sini didasarkan pada eksplorasi dan penemuan terus-menerus, dan banyak orang mengembangkan pilihan pekerjaan kedua atau ketiga dalam kehidupan kerja mereka. Karena pilihan pekerjaan dapat terjadi pada tahap lain, tugas yang terkait dengan pilihan pekerjaan dapat muncul kembali sepanjang hidup seseorang.

2. Tahap dua : *Organizational Entry*

Tugas utama pada tahap ini adalah memilih pekerjaan dan organisasi di bidang karier yang dipilih seseorang. Hasil positif pada tahap ini adalah pilihan pekerjaan yang dapat memuaskan nilai-nilai karier seseorang dan menggunakan bakat seseorang. Namun, banyak

pilihan pekerjaan individu didasarkan pada informasi yang tidak lengkap atau tidak realistis. Orang-orang seperti itu mungkin mengalami kekecewaan dan ketidakpuasan yang besar ketika realitas lingkungan kerja tidak sesuai dengan ekspektasi mereka yang tinggi.

Tahap *organizational entry*, yang mungkin memerlukan waktu beberapa bulan untuk menyelesaikan pekerjaan, awalnya terjadi antara usia 18 dan 25, sering kali tergantung pada lamanya pendidikan yang telah ditekuninya. Meskipun tahap ini dialami pada awalnya oleh orang-orang yang pindah langsung dari sekolah ke tugas pekerjaan terkait karier pertama mereka, seseorang dapat memasuki organisasi baru pada usia berapa pun; Oleh karena itu, rentang usia bisa bervariasi.

3. Tahap tiga : *The Early Career*

Tahap tiga yang benar-benar mencakup dua periode mencerminkan isu dominan masa dewasa awal: menemukan ceruk untuk diri sendiri di dunia orang dewasa dan berusaha untuk "berhasil" di sepanjang jalan yang dipilih. Setelah memilih pekerjaan awal, tugas pertama yang kritis dari awal karier adalah untuk menjadi mapan dalam karier dan organisasi seseorang. Karyawan baru tidak hanya harus menguasai aspek teknis pekerjaannya tetapi juga harus mempelajari norma, nilai, dan harapan organisasi. Dalam periode pendirian awal karier ini, tugas utama individu adalah belajar tentang pekerjaan dan organisasi dan menjadi diterima sebagai kontributor yang kompeten untuk organisasi,

dengan kata lain, untuk membuat tambalan bagi diri sendiri dalam pendudukan dan organisasi.

4. Tahap empat : *Midcareer*.

Midcareer individu (usia 40-50) diprakarsai oleh transisi paruh baya yang berfungsi sebagai jembatan antara masa dewasa awal dan tengah. Sejumlah tugas dan kekhawatiran mencirikan tahun-tahun *midcareer*. Pertama, individu cenderung menilai kembali struktur kehidupan yang mendominasi awal kariernya. Selanjutnya, perlu untuk mulai membentuk struktur kehidupan (dengan implikasi kariernya) untuk bergerak sepenuhnya ke masa dewasa tengah. Apakah struktur kehidupan baru konsisten dengan yang sebelumnya atau merupakan permulaan kecil atau radikal, sejumlah masalah terkait pekerjaan spesifik akan dihadapi oleh individu di *midcareer*.

Usia pada tahap *midcareer* dapat menjadi lebih panjang sampai pada usia 55 tahun. Hal ini karena pada usia ini akan timbul kekhawatiran ketika sampai pada batas tertentu, "the die is cast" atau keputusan yang telah dibuat yang tidak bisa diubah kembali, yaitu kekhawatiran harus berurusan dengan pensiun dan kecemasan bahwa pelepasan dari peran kerjanya tersebut kelak akan muncul kembali.

5. Tahap lima : *Late Career*.

Meskipun belum ada banyak penelitian mengenai *late career*, namun terdapat dua tugas utama yang mendominasi pada tahap ini. Pertama, individu harus terus menjadi kontributor produktif untuk

organisasi dan mempertahankan rasa harga diri dan martabatnya. Namun, pemeliharaan produktivitas dan harga diri sering terhambat oleh perubahan dalam individu dan oleh bias masyarakat terhadap orang yang lebih tua. Kedua, individu di *late career* harus mengantisipasi dan merencanakan untuk pensiun yang efektif, sehingga pelepasan dari pekerjaan tidak merusak individu dan tahun-tahun pasca pembuangan akan menjadi berarti dan memuaskan.

Late career meluas kira-kira dari pertengahan 50-an hingga pensiun. Meskipun Levinson menunjukkan masa dewasa akhir dimulai pada usia 60 tahun, masalah dari *late career*, yaitu kebutuhan untuk berpikir serius tentang pensiun, dapat menjadi signifikan pada usia yang lebih dini. Perubahan teknologi yang cepat, stereotip yang berkaitan dengan usia, dan tekanan terhadap pensiun dini semua dapat dikombinasikan untuk merangsang kekhawatiran karier di usia 50-an.

Pengembangan karier yang dirancang secara baik akan membantu dalam menentukan kebutuhan karier individu dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan (Veitzal Rivai (2004) dalam Hutasuhut, 2014). Adapun tujuan pengembangan karier (Dubrin (1982), Mangkunegara (2000) dalam Hutasuhut, 2014) adalah sebagai berikut:

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.

Pengembangan karier membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang karyawan 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 karyawan.

Perusahaan merencanakan karier karyawan dengan meningkatkan kesejahteraannya agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.

c. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan.

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

d. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan.

Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.

e. Membuktikan tanggung jawab sosial.

Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan-karyawan 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 karyawan.

Pengembangan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan karyawan.

- 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.

Bentuk-bentuk pengembangan karier pada sebuah perusahaan tergantung pada jalur karier yang direncanakan oleh masing-masing perusahaan. Perencanaan jalur karier yang dilakukan perusahaan bagi karyawannya tergantung pada kebutuhan dan situasi nyata yang ada di dalam perusahaan tersebut. Namun pada umumnya bentuk-bentuk pengembangan karier yang sering dilakukan oleh perusahaan adalah sebagai berikut (Hutasuhut, 2014):

- a. Pendidikan dan pelatihan

Merupakan suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku,

keterampilan, dan pengetahuan para karyawan sesuai dengan keinginan dari perusahaan.

b. Promosi

Merupakan suatu perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seorang karyawan.

c. Mutasi

Merupakan bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu perusahaan. Istilah mutasi sendiri atau yang dalam beberapa literatur disebut sebagai pemindahan dalam pengertian sempit dapat dirumuskan sebagai suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu klas ke suatu jabatan dalam klas yang lain yang tingkatannya tidak lebih tinggi atau lebih rendah (yang tingkatnya sama) dalam rencana gaji. Sedangkan dalam pengertian yang lebih luas konsep mutasi dirumuskan sebagai suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam perusahaan.

Betapa pun baiknya suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seorang karyawan disertai tujuan karier yang wajar dan realistis, namun rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya

pengembangan karier yang sistematis. Menurut Siagian (2006) seperti yang dikutip oleh Hutasuhut (2014), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan karier seorang karyawan, yaitu:

a. Prestasi kerja.

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

b. Pengenalan oleh pihak lain.

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

c. Kesetiaan pada perusahaan.

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

d. Pembimbing dan sponsor.

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

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

e. Dukungan para bawahan.

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

f. Kesempatan untuk bertumbuh.

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

g. Pengunduran diri.

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

Penyusunan suatu program pengembangan karier bagi tenaga kerja dalam suatu organisasi harus dilakukan dengan memperhatikan berbagai kemungkinan yang berusaha mencapai keseimbangan antara kepentingan individu tenaga kerja dan kepentingan masyarakat (dalam hal ini perusahaan), sehingga pengembangan karier yang terjadi diharapkan mampu menghasilkan keuntungan bagi kedua belah pihak (Hutasuhut, 2014). Bagi individu tenaga kerja (karyawan) diharapkan pengembangan

karier akan mampu memperbaiki kualitas kehidupannya dari masa ke masa. Sedangkan bagi perusahaan keuntungan yang diharapkan adalah terjaminnya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki serta pemanfaatannya secara optimal untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, menurut Flippo (1979), Wahyudi (2002) dalam Hutasuhut (2014), ketika penyusunan program pengembangan karier perlu memperhatikan beberapa unsur sebagai berikut:

a. Menaksir kebutuhan karier (*career need assessment*)

Karier bagi seseorang merupakan suatu unsur yang sangat penting dan bersifat sangat pribadi dalam kehidupannya. Dalam penyusunan program pengembangan karier, menaksir kebutuhan karier secara individual ini merupakan unsur pertama yang dikatakan lebih dahulu, karena justru unsur inilah sebenarnya yang akan sangat berpengaruh terhadap terwujudnya sasaran utama dari program pengembangan karier, yaitu memelihara sumber daya manusia yang ada agar tetap memiliki kemauan kerja dalam organisasi dengan intensitas yang cukup tinggi.

b. Kesempatan karier (*career opportunities*)

Setelah tenaga kerja didorong untuk menentukan kebutuhan kariernya, maka sudah sewajarnya apabila diikuti dengan tanggung jawab untuk menggambarkan kesempatan karier yang ada di dalam perusahaan yang bersangkutan. Dengan informasi

tentang kesempatan karier yang ada dalam perusahaan, maka setiap karyawan dan calon karyawan mengetahui dengan jelas berbagai kemungkinan jabatan yang dapat didudukinya.

- c. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karier (*need – opportunities alignment*)

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

2.3. Perilaku Kreatif

Kreativitas adalah kemampuan mental dan berbagai jenis keterampilan khas manusia yang dapat melahirkan pengungkapan yang unik, berbeda, orisinal, sama sekali baru, indah, efisien, tepat sasaran, dan tepat guna (Chandra, 1997). Perilaku kreatif berarti berani bertindak tidak populer, sekurang-kurangnya untuk sementara, karena yang diungkapkan adalah hal yang baru yang belum diterima (Chandra, 1997). Menurut Wallas (1926) seperti yang dikutip oleh Munandar (1999), menyatakan bahwa proses kreatif meliputi empat tahap, yaitu:

a. Tahap persiapan.

Mempersiapkan diri untuk memecahkan masalah dengan mengumpulkan data atau informasi, mempelajari pola berpikir dari orang lain, bertanya kepada orang lain.

b. Tahap inkubasi.

Pada tahap ini pengumpulan informasi dihentikan, individu melepaskan diri untuk sementara masalah tersebut. individu tidak memikirkan masalah tersebut secara sadar, tetapi di dalam alam pra sadar.

c. Tahap iluminasi.

Tahap ini merupakan tahap timbulnya "*insight*", saat timbulnya inspirasi atau gagasan baru.

d. Tahap verifikasi.

Tahap ini merupakan pengujian ide atau kreasi baru tersebut terhadap realitas. Disini diperlukan pemikiran kritis dan konvergen proses divergensi (pemikiran kreatif) harus diikuti proses konvergensi (pemikiran kritis).

Menurut Chandra (1997), Terdapat beberapa segi mental yang dimiliki orang yang kreatif meliputi:

1. Hasrat - untuk mengubah hal-hal di sekelilingnya menjadi lebih baik.
2. Kepekaan - bersikap terbuka dan tanggap terhadap segala sesuatu.

3. Minat - menggali lebih dalam dari yang tampak di permukaan.
4. Rasa ingin tahu - semangat yang tak pernah berhenti untuk mempertanyakan.
5. Mendalam dalam berpikir - sikap yang mengarahkan untuk pemahaman yang mendalam pula.
6. Konsentrasi - mampu menekuni suatu permasalahan hingga menguasai seluruh bagiannya.
7. Siap mencoba dan melaksanakan - bersedia mencurahkan tenaga dan waktu untuk mencari dan mengembangkan.
8. Kesabaran - untuk memecahkan permasalahan dalam detailnya.
9. Optimisme - memadukan antusiasme (kegairahan) dan rasa percaya diri.
10. Mampu bekerja sama - sanggup berikhtiar secara produktif bersama orang lain.

Menurut Andriopoulos (2001) dalam Perdhana (2011) *Determinants Of Organizational Creativity*, menyatakan bahwa terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kreatif di lingkungan kerja, yaitu:

- a. Iklim Organisasi

Yang dimaksud dengan iklim organisasi adalah “*mood*” atau “*atmosfer*” yang dapat membantu perilaku kreatif dan inovasi, yang membutuhkan partisipasi dan kebebasan berekspresi, namun juga membutuhkan standarisasi performa. Perilaku kreatif yang

terbaik dapat dicapai jika di dalam iklim organisasi sebagai berikut:

- 1) Adanya proses interaksi tanpa hambatan antara atasan dan bawahan.
- 2) Kebebasan untuk melakukan percobaan.
- 3) Adanya kemungkinan untuk membentuk ide awal.

b. Gaya Kepemimpinan

Pemimpin harus memiliki visi, dalam arti memiliki tujuan yang jelas, yang mampu mencapai nilai-nilai yang diharapkan, dan menghasilkan makna tertentu. Sehingga visi dari atasan merupakan faktor kunci dalam mengatur perilaku kreatif individu, dan harus diterapkan mulai dari tingkat atas sampai tingkat bawah.

Seorang pemimpin atau atasan juga harus mampu untuk berada dalam posisi yang menyeimbangkan kebebasan dan tanggung jawab bawahannya, namun tanpa diikuti dengan dominasi atau kontrol yang berlebihan, dan pada saat yang bersamaan seorang atasan juga harus memperhatikan perasaan dan kebutuhan para bawahannya, sehingga membuat bawahannya berani untuk mengeluarkan perilaku kreatif dan keahlian mereka masing-masing.

c. Budaya Organisasi

Pada saat seorang atasan mengatur perilaku organisasional, tantangan utamanya adalah bagaimana membentuk budaya dan

organisasi tersebut, agar dapat memelihara cara-cara yang inovatif dalam mengidentifikasi permasalahan dan menemukan solusinya yang tepat. Selain itu budaya organisasi juga didefinisikan sebagai yang paling dalam mengenai nilai-nilai dasar, dan kepercayaan, yang mana terbagi di antara anggota-anggota organisasi dan diterapkan dalam tindakan-tindakan terutama yang dilakukan oleh pemimpin atau manager. Perilaku kreatif juga dapat berkembang ketika baik individu dan tim memiliki otonomi yang tinggi dalam perilaku mereka sehari-hari dan rasa memiliki serta mampu mengendalikan pekerjaan yang mereka kerjakan dan ide-ide yang berasal dari pikirannya.

d. Sumber daya dan *skill*.

Kebutuhan akan perilaku kreatif organisasional juga menuntut perusahaan untuk dapat membuat pilihan yang strategis berkaitan dengan sumber daya yang dimiliki, atau dengan kata lain organisasi yang kreatif seharusnya memfokuskan diri untuk merekrut orang-orang yang memiliki pandangan dan kepentingan yang luas, yang berani untuk belajar, dan mengambil beberapa resiko pekerjaan. Namun bagaimana cara organisasi mempertahankan karyawannya, tergantung kepada pihak manajemen dalam menyediakan sumber daya dan pelatihan yang cukup baik, sehingga memberanikan karyawan untuk memberikan ide-ide baru.

Salah satu faktor paling penting adalah bagaimana organisasi dapat mengakomodasikan keistimewaan yang dimiliki oleh karyawannya, misalnya mengizinkan karyawannya untuk mengekspresikan keleluasaannya seperti caranya berpakaian, mengingat bagaimana karyawan tersebut memberikan kontribusinya bagi organisasi, bukan untuk mengikuti semacam *dress code*.

e. Struktur dan sistem dari organisasi

Perilaku kreatif sangat berkaitan dengan dukungan yang dimiliki oleh organisasi secara keseluruhan, dengan demikian pimpinan atau atasan harus dapat mengatur struktur dan sistem yang tepat dan menempatkan perilaku kreatif sebagai prioritas di dalam perusahaan. Sistem yang dimaksud antara lain seperti penghargaan, pengenalan dan sistem karier, sedangkan struktur dalam sebuah organisasi haruslah fleksibel, dengan tetap adanya beberapa peraturan dan kebijakan deskripsi kerja yang tidak terlalu ketat dan tingkat otonomi yang tinggi.

Penempatan karyawan dengan konsep *the right people with the right job* merupakan cara yang tepat untuk menstimulasikan munculnya kreativitas dan inovasi. Hal ini dikarenakan penempatan karyawan pada posisi yang tepat akan mengurangi supervisi sehingga memberikan otonomi bagi individu dalam menyelesaikan masalah-masalah pekerjaannya (Papu (2001) dalam Syukri dan Zulkarnaen, 2005). Pada

dasarnya kreativitas dapat terjadi di semua bentuk organisasi atau perusahaan, sejauh perusahaan tersebut menghargai atau mendorong individu-individu untuk berkreasi. Jika tidak, maka individu yang kreatif akan menjadi frustrasi dan selanjutnya akan terjebak pada rutinitas yang ada (Syukri dan Zulkarnaen, 2005). Menurut Harrington (dalam Woodman dan Sawyer (1993) dalam Syukri dan Zulkarnaen, 2005) mengemukakan bahwa kreativitas perusahaan merupakan kombinasi proses kreatif, produk kreatif, individu kreatif, situasi kreatif dan bagaimana komponen tersebut berinteraksi bersama-sama.

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu pernah dilakukan oleh Hussein N. Ismail dan Mayssa dan Mayssa Rishani pada tahun 2018. Penelitian tersebut berjudul *The Relationship Among Performance Appraisal Satisfaction, Career Development, and Creative Behavior*. Penelitian tersebut mengambil data dari 128 partisipan karyawan di Lebanon. Ismail dan Mayssa dan Rishani meneliti tiga variabel yaitu kepuasan penilaian kinerja, pengembangan karier, dan perilaku kreatif. Dalam penelitian tersebut Ismail dan Mayssa dan Rishani memiliki empat hipotesis di antaranya, yaitu kepuasan penilaian kinerja memiliki pengaruh terhadap perilaku kreatif, kepuasan penilaian kinerja memiliki pengaruh terhadap pengembangan karier, pengembangan karier memiliki pengaruh terhadap perilaku kreatif, dan kepuasan penilaian kinerja memiliki pengaruh

terhadap perilaku kreatif dengan pengembangan karier sebagai variabel mediatornya.

Penelitian yang dilakukan oleh Ismail dan Mayssa dan Rishani tersebut menghasilkan beberapa kesimpulan diantaranya hipotesis satu diterima, yaitu kepuasan penilaian kinerja memiliki pengaruh secara positif terhadap perilaku kreatif. Hal tersebut sesuai dengan teori pertukaran sosial yang dikemukakan oleh Blau (1964) dalam Ismail dan Mayssa (2018), karyawan yang merasakan pengalaman memuaskan dalam hal penilaian kinerja akan membalas dengan motivasi tinggi untuk terlibat dalam perilaku positif. Dalam hal ini perilaku positif tersebut adalah perilaku kreatif. Temuan dari penelitian ini menyiratkan perusahaan dapat merangsang kreativitas di tempat kerja melalui sistem penilaian kinerja yang memuaskan. Untuk dapat meningkatkan kepuasan penilaian kinerja, perusahaan dapat melakukannya dengan memastikan sistem penilaian kinerja yang menyeluruh dan adil (Anguinis(2013) dalam Ismail dan Mayssa, 2018).

Hipotesis dua diterima, yaitu kepuasan penilaian kinerja memiliki pengaruh secara positif terhadap pengembangan karier. Temuan ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Katz dan Kahn (1966) dalam Ismail dan Mayssa (2018), umpan balik yang efektif yang diberikan oleh manajer kepada karyawan terkait peran dan harapan kerja karyawan sebagai bagian dari sistem penilaian kinerja yang efektif dapat membantu meningkatkan kepuasan penilaian kinerja karyawan. Kemudian kepuasan

penilaian kinerja tersebut diterjemahkan ke pemahaman yang lebih baik tentang karier karyawan dan akhirnya mengarah pada persepsi yang baik dari pengembangan karier dalam perusahaan. Bagi karyawan penilaian kinerja menjadi kegiatan penting untuk pengembangan karier karyawan di dalam perusahaan. Dengan demikian perusahaan dapat memberikan sesi diskusi tentang rencana pengembangan karier selama sesi penilaian kinerja. Hipotesis tiga diterima, yaitu pengembangan karier memiliki pengaruh secara positif terhadap perilaku kreatif. Temuan ini mendukung teori *self determination* yang dikemukakan oleh Ryan dan Deci (2000) dalam Ismail dan Mayssa (2018), karyawan yang termotivasi secara intrinsik terlibat dalam perilaku positif (perilaku kreatif) karena keberhasilan karier yang mereka dapatkan sendiri, yang dimungkinkan oleh sistem pengembangan karier perusahaan.

Hipotesis empat diterima, yaitu pengembangan karier memediasi hubungan antara kepuasan penilaian kinerja terhadap perilaku kreatif. Temuan ini sesuai dengan perspektif analisis biaya manfaat yang menyiratkan organisasi yang menghabiskan uang dalam jumlah besar pada sistem penilaian kinerja, tetapi gagal menerapkan sistem pengembangan karier yang efektif maka akan berisiko mendapatkan pengembalian investasi yang lebih rendah dalam hal kreativitas karyawan. Perusahaan yang memberikan umpan balik umum untuk peningkatan selama sesi penilaian kinerja, namun mengabaikan diskusi tentang bagaimana kinerja dan potensi karyawan terkait dengan

pengembangan karier karyawan di tempat kerja akan gagal memperoleh perilaku kreatif karyawannya di tempat kerja.

2.5. Kerangka Penelitian

Di era globalisasi banyak orang dituntut untuk berperilaku kreatif. Terdapat beberapa hal yang dapat mempengaruhi perilaku kreatif. Salah satunya adalah dengan membuat karyawan merasakan kepuasan. Jika karyawan telah merasakan kepuasan maka dapat memicu karyawan untuk berperilaku kreatif. Terdapat beberapa hal yang dapat membuat karyawan merasakan kepuasan, salah satunya dengan melalui sistem penilaian kinerja yang efektif. Oleh karena itu, perusahaan perlu membuat sistem penilaian kinerja yang efektif agar karyawan pun dapat memperoleh kepuasan dari penilaian kinerja yang dilakukan di dalam perusahaan.

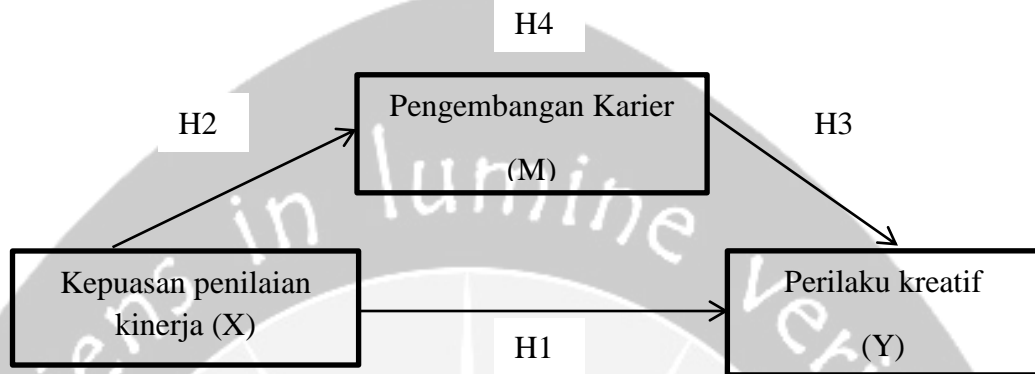
Menurut Meyer dan Smith (2000) seperti yang dikutip oleh Kusuma (2016), kepuasan penilaian kinerja merupakan kepuasan terhadap keseluruhan aktivitas penilaian kinerja maupun terhadap umpan balik yang diterima dari penilaian kinerja, serta persepsi karyawan bahwa organisasi berkomitmen dalam menjalankan penilaian kinerja yang bersifat membangun. Jika karyawan merasa puas dengan penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan, maka itu akan menghasilkan

dampak positif. Dampak positif tersebut dapat berupa meningkatnya perilaku kreatif dari karyawan.

Salah satu alasan penilaian kinerja harus dilakukan adalah karena penilaian kinerja memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karier karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan karyawan (Dessler, 2015). Penilaian kinerja dapat menjadi acuan seorang karyawan untuk dapat mengembangkan kariernya di dalam perusahaan.

Karyawan yang puas dengan pengembangan karier yang ada di dalam perusahaan diperkirakan akan lebih mengalami kepuasan kerja. Kepuasan terhadap pengembangan karier dapat memotivasi karyawan untuk berperilaku positif yaitu perilaku kreatif. Rasa puas karyawan terhadap pengembangan karier dapat membuat karyawan bahagia sehingga karyawan dapat berpikir secara positif dan kreatif.

Kepuasan karyawan dengan penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan untuk menilai kinerja karyawan, akan lebih menunjukkan perilaku kreatifnya, jika karyawan tersebut mempunyai persepsi positif terhadap praktik pengembangan kariernya. Jadi dapat disimpulkan, kepuasan penilaian kinerja dapat mempengaruhi perilaku kreatif serta pengembangan karier. Pengembangan karier juga dapat mempengaruhi perilaku kreatif karyawan yang ada di dalam perusahaan. Kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan dapat mempengaruhi perilaku kreatif jika karyawan memiliki persepsi yang positif tentang pengembangan karier.



Sumber : Ismail dan Mayssa (2018)

Gambar 2.1.
Kerangka Penelitian

2.6. Hipotesis

2.6.1. Pengaruh kepuasan penilaian kinerja terhadap perilaku kreatif

Menurut Shalley et al (2004) seperti yang dikutip oleh Mustikarini (2010), perilaku kreatif dipengaruhi oleh berbagai macam aspek, antara lain adalah karakteristik kontekstual. Beberapa karakteristik kontekstual yang signifikan dengan kreativitas meliputi: kompleksitas pekerjaan, hubungan dengan *supervisor*, hubungan dengan rekan sekerja, *reward*, evaluasi, tujuan, dan *deadline*. Penilaian kinerja termasuk ke dalam kategori evaluasi, hal ini berarti kepuasan dalam penilaian kinerja mempengaruhi adanya perilaku yang kreatif. Menurut Shipton et al

(2006) seperti yang dikutip oleh Ismail dan Mayssa (2018), sistem penilaian kinerja yang efektif dapat mendorong perilaku kreatif di tempat kerja.

Menurut Sudin (2011) seperti yang dikutip oleh Ismail dan Mayssa (2018), kepuasan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja secara positif dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Niu (2014) seperti yang dikutip oleh Ismail dan Mayssa (2018), seiring dengan kenaikan tingkat kepuasan kerja, karyawan akan menunjukkan kenaikan tingkat perilaku dan sikap yang positif terhadap pekerjaan, yang selanjutnya akan memperkuat motivasi karyawan untuk mengembangkan dan menerapkan inovasi ide-ide dalam organisasinya.

Penelitian Ismail dan Mayssa (2018) dengan mengambil data kuesioner dari 128 partisipan karyawan di Lebanon menunjukkan kepuasan penilaian kinerja berpengaruh terhadap perilaku kreatif. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kepuasan penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap perilaku kreatif

2.6.2. Pengaruh kepuasan penilaian kinerja terhadap pengembangan karier

Menurut Dessler (2015), terdapat lima alasan untuk menilai kinerja bawahan. Salah satunya adalah penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karier karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ditampilkan oleh karyawan. Penilaian kinerja dapat mempengaruhi pengembangan karier karyawan. Karyawan yang puas dengan sistem penilaian kinerja akan lebih efektif dalam menangani peningkatan kinerjanya, dan diharapkan memiliki persepsi yang positif terhadap pengembangan karier yang ada di tempat kerjanya.

Penelitian Ismail dan Mayssa (2018) menunjukkan kepuasan penilaian kinerja berpengaruh terhadap pengembangan karier. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Kepuasan penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap pengembangan karier.

2.6.3. Pengaruh pengembangan karier terhadap perilaku kreatif

Menurut Shipton et al (2006) seperti yang dikutip oleh Ismail dan Mayssa (2018), pengembangan karier membantu menyediakan umpan balik yang berguna bagi karyawan untuk mengembangkan kinerja karyawan sehingga karyawan dapat bekerja secara inovatif. Berdasarkan

hal tersebut dapat terlihat pengembangan karier memiliki pengaruh terhadap perilaku kreatif. Karyawan yang puas dengan pengembangan kariernya di tempat kerja diharapkan mengalami peningkatan kepuasan kerja yang dampaknya dapat mempengaruhi karyawan untuk terlibat dalam perilaku positif di tempat kerja, seperti perilaku kreatif. Penelitian Ismail dan Mayssa (2018) menunjukkan pengembangan karier berpengaruh terhadap perilaku kreatif. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap perilaku kreatif.

2.6.4. Pengaruh kepuasan penilaian kinerja terhadap perilaku kreatif dengan pengembangan karier sebagai variabel mediator

Karyawan yang puas dengan penilaian kinerja yang dilaksanakan di perusahaannya akan cenderung menunjukkan perilaku kreatifnya jika karyawan mempunyai persepsi yang positif terhadap praktik pengembangan kariernya. Menurut perspektif analisis manfaat biaya organisasi yang menghabiskan uang dalam jumlah besar pada sistem penilaian kinerja, tetapi gagal menerapkan sistem pengembangan karier yang efektif, maka akan berisiko mencapai pengembalian investasi yang lebih rendah dalam hal kreativitas karyawan (Ismail dan Mayssa, 2018).

Penelitian Ismail dan Mayssa (2018) menunjukkan pengembangan karier dapat memediasi pengaruh kepuasan penilaian kinerja terhadap

perilaku kreatif. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Pengembangan karier sebagai variabel mediator pada pengaruh kepuasan penilaian kinerja terhadap perilaku kreatif.

