Journal Management and Business Applied
Volume 1 Nomor 1, Februari, 2020

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN KEUANGAN DAERAH KABUPATEN PASURUAN

Rizanatul Fuad dan Waloyo
STIE Yayasan Palapa Nusantara Surabaya
email : waloyo@stieyapan.ac.id

ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting dalam satu instansi. Kegagalan mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian tujuan organisasi, baik kinerja, profit, maupun kelangsungan hidup organisasi. Pimpinan seharusnya mengerti bahwa keberhasilan dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas harus melibatkan pegawai karena pegawai tidak hanya menjadi kekuatan utama dalam mewujudkan perubahan, tetapi juga semakin aktif berpartisipasi dalam merencanakan perubahan tersebut. Untuk memperoleh pegawai yang mempunyai kinerja yang baik, instansi perlu melakukan usaha-usaha dalam memenuhi kebutuhan pegawainya. Salah satunya melalui motivasi dan pengembangan karir pegawainya. Untuk mencapai tujuan instansi diperlukan dorongan kepada pegawai agar dapat termotivasi, misalnya diberikan penghargaan seperti pengembangan karir, promosi, maupun insentif untuk pegawai tersebut. Salah satu strategi yang harus diimplementasikan oleh pihak manajemen adalah membuat perencanaan dan pengembangan karir bagi pegawai selama mereka bekerja di instansi. Untuk sebagian pegawai peningkatan dalam berkarir adalah hal yang sangat krusial karena mereka akan tahu dimana posisi tertinggi yang akan mereka raih, sehingga mereka dapat terus termotivasi dan terus berusaha meningkatkan kemampuan dan loyalitas terhadap instansi.Tujuan pada penelitian ini adalah : untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja pegawaiBadan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan berjumlah 96 pegawai. Dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

Kesimpulan hasil penelitian ini adalah : (1) Terdapat pengaruh secara serempak pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja pegawai; (2) terdapat pengaruh secara parsial pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja pegawai.
Kata kunci : pengembangan karir, motivasi, kinerja pegawai

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting dalam satu instansi. Kegagalan mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian tujuan organisasi, baik kinerja, profit, maupun kelangsungan hidup organisasi. Pimpinan seharusnya mengerti bahwa keberhasilan dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas harus melibatkan pegawai karena pegawai tidak hanya menjadi kekuatan utama dalam mewujudkan perubahan, tetapi juga semakin aktif berpartisipasi dalam merencanakan perubahan tersebut.

Untuk memperoleh pegawai yang mempunyai kinerja yang baik, instansi perlu melakukan usaha-usaha dalam memenuhi kebutuhan pegawainya. Salah satunya melalui motivasi dan pengembangan karir pegawainya. Untuk mencapai tujuan instansi diperlukan dorongan kepada pegawai agar dapat termotivasi, misalnya diberikan penghargaan seperti pengembangan karir, promosi, maupun insentif untuk pegawai tersebut. Salah satu strategi yang harus diimplementasikan oleh pihak manajemen adalah membuat perencanaan dan pengembangan karir bagi pegawai selama mereka bekerja di instansi. Untuk sebagian pegawai peningkatan dalam berkarir adalah hal yang sangat krusial karena mereka akan tahu dimana posisi tertinggi yang akan mereka raih, sehingga mereka dapat terus termotivasi dan terus berusaha meningkatkan kemampuan dan loyalitas terhadap instansi.

Perubahan dalam lingkungan ekonomi, teknologi, dan bisnis selama dua dekade terakhir, tidak adanya dukungan dari instansi atau adanya kendala kontekstual yang menghambat kemajuan karir pegawai, kepribadian pegawai yang tidak proaktif di instansi, minimnya kesempatan pelatihan

dan pengembangan pegawai kemungkinan bisa menjadi penyebab masalah dalam pengembangan karir pegawai. Pegawai yang lebih tua kemungkinan usahanya terbatas dalam melakukan pekerjaannya, dan juga dalam berpartisipasi di instansi, ini kemungkinan juga bisa menjadi penyebab masalah dalam pengembangan karir pegawai tersebut.

Banyaknya keluhan dari pegawai mengenai minimnya perhatian instansi terhadap perjalanan karir mereka mengindikasikan kemungkinan adanya masalah dalam pengembangan karir di instansi (Bianca, dkk, 2013). Peluang promosi yang terbatas, perubahan dalam demografi tenaga kerja, seperti angkatan kerja yang menua, kemerosotan ekonomi dan persaingan global. Lingkungan kerja yang penuh tekanan menyebabkan tekanan emosional dan sering membuat pegawai memikirkan kembali keputusan karir mereka, karena jika pegawai percaya bahwa mereka tidak dapat mengatasi tekanan tersebut, mereka akan lebih memilih keluar dari pekerjaan mereka. Hal ini mengindikasikan kemungkinan adanya masalah dalam pengembangan karir pegawai di instansi tersebut (Lee, dkk, 2016). kemampuan dan pendidikan pegawai yang rendah kemungkinan juga bisa menjadi penyebab masalah dalam pengembangan karir pegawai (Bocciardi, dkk, 2016).

Perbedaan status pegawai di sebuah instansi menjadi tolak ukur yang kuat untuk menjadikan kinerja pegawai semakin meningkat, menurun atau bisa dikatakan kurang produktif. Pegawai dengan status kontrak biasanya tidak terlalu produktif dibandingkan pegawai dengan status tetap atau non kontrak. Rasa ketidakpuasan terhadap pihak manajemen sumber daya manusia tentang tunjangan yang belum dibayarkan. Seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tuntutan kesejahteraan untuk pegawai kemungkinan juga bisa menjadi penyebab pegawai kurang termotivasi dalam bekerja (Wardana, dkk, 2015).

Tujuan pada penelitian ini adalah : untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengembangan karir didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas sepanjang hidup (seperti *workshop*) yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan, dan pencapaian karir seseorang (Dessler, 2014). Definisi ini dimaksudkan bahwa pengembangan karir merupakan kegiatan terus-menerus berkelanjutan yang memberikan manfaat bagi pencapaian karir seseorang.

Menurut Mondy (2014) pengembangan karir adalah adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di organisasi, agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Pengembangan karir menurut Raymond (2013) dalam definisi yang lain diartikan sebagai perolehan pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan serta tuntutan klien dan pelanggan.

Menurut Rivai dan Sagala (2012) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Pengembangan karir menurut Handoko (2014), adalah peningkatan pribadi yang dapat dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir yang telah direncanakan.

Pada umumnya tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan pegawai dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang.

Adapun tujuan pengembangan karir menurut Mangkunegara (2013) adalah sebagai berikut :

1. Membantu pencapaian tujuan individu dan perusahaan dalam pengembangan karir karyawan yang merupakan hubungan timbal balik yang bermanfaat bagi kesejahteraan karyawan dan tercapainya tujuan perusahaan. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, ini menunjukkan bahwa tercapai tujuan perusahaan dan tujuan individu.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya sehingga memiliki loyalitas yang lebih tinggi.

3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensinya. Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai lebih bermental sehat.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tercapai tujuan perusahaan.
7. Mengurangi *turnover* (pergantian karyawan karena mengundurkan diri) dan biaya kepegawaian pengembangan karier dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

Menurut Siagian (2014) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah :

1. Prestasi kerja
   Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.
2. Pengenalan oleh pihak lain
   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 pegawai.
3. Kesetiaan pada organisasi
   Kesetiaan pada organisasi merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.
4. Pembimbing dan sponsor
   Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.
5. Dukungan para bawahan
   Dukungan para bawahan merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.
6. Kesempatan untuk bertumbuh
   Kesempatan untuk bertumbuh merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.
7. Pengunduran diri
   Pengunduran diri merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir, Megita (2014) mengemukakan ada 3 dimensi dalam pengembangan karir, yaitu :

1. Pendidikan
   Pendidikan merupakan salah satu faktor penentu sikap seseorang. Pendidikan seseorang memiliki hubungan yang erat dengan apa yang ia pikirkan dan kerjakan. Semakin baik pendidikan seseorang, semakin baik pula ia melakukan pekerjaannya. Juga, semakin baik pendidikan seseorang, semakin sadar pula ia melakukan suatu pekerjaan dengan sempurna. Pendidikan

adalah tanggapan karyawan terhadap kesesuaian jenjang dan jenis pendidikan yang dimiliki dengan pekerjaan yang dilakukan.

2. Pelatihan
   Pelatihan merupakan suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku oleh para pegawai.
3. Pengalaman Kerja
   Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Motivasi berasal dari kata latin yaitu *Movere* yang berarti dorongan atau mengerakan. Motivasi (motivation) dalam manajemen hanya ditujukan kepada sumber daya manusia pada umumnya dan bawahan pada khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan. (Hasibuan, 2014).

Menurut Luthans (2014) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukan untuk memenuhi tujuan tertentu. Gibson (2013) motivasi adalah suatu konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan menggerakkan perilaku. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2013) motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Menurut Wexley dan Yukl (2013) menjabarkan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Menurut Hasibuan (2014) motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasaan.

Menurut Siagian (2014) mendefinisikan motivasi sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Teori motivasi dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu *content theory* dan *process theory. Content theory* berhubungan dengan apa yang ada dalam diri seseorang atau lingkungannya yang memberikan energi dan meneruskan prilaku seseorang. Menurut Luthans (2014), terdapat beberapa teori motivasi yang tergolong dalam *content theory*, yakni :

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow
   Pada dasamya semua manusia memiliki kebutuhan pokok. Teori ini mengidentifikasi akan adanya beberapa kebutuhan manusia mulai dari tingkat terendah hingga tingkat tertinggi. Kebutuhan pada suatu peringkat paling tidak harus terpenuhi sebagian sebelum kebutuhan pada peringkat berikutnya menjadi penentu tindakan yang penting. Kebutuhan-kebutuhan tersebut yakni kebutuhan fisiologis (pakaian, makanan, tempat tinggal), keamanan (merasa aman dan terlindung. jauh dari bahaya), berkelompok (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki), penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan) dan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami, dan menjelajahi; kebutuhan estetik: keserasian, keteraturan, dan keindahan; kebutuhan aktualisasi mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).
2. Teori Kebutuhan McClelland
   Teori ini berfokus pada kebutuhan akan tiga hal, yakni kebutuhan akan pencapaian (keinginan untuk memenuhi sesuatu yang sulit), kebutuhan akan afiliasi (keinginan untuk meluangkan waktu dalam aktivitas dan hubungan sosial). Kebutuhan akan kekuasaan (keinginan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing, mengajar atau mendorong orang lain untuk berprestasi).

3. Teori Herzberg
   Ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor higiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dan sebagainya (faktor intrinsik).
4. Teori ERG dari Adelfer
   Menurut teori int, kebutuhan manusia dibedakan menjadi tiga tingkatan, yaitu kebutuhan keberadaan (gaji, kondisi kerja, jaminan sosial, tunjangan hari tua). kebutuhan hubungan (hubungan pribadi di tempat kerja), dan kebutuhan pertumbuhan (pengembangan potensi diri). Jika kebutuhan yang lebih tinggi gagal dicapai, maka kebutuhan tingkat bawahnya akan menjadi motivasi utama sebagai dasar dari tindakannya.

Sunyoto (2013) mengemukakan adadimensi motivasi, yaitu :

1. Kebutuhan akan pencapaian atau prestasi *(need for achievement).*
   Karyawan dengan kebutuhan akan pencapaian prestasi yang tinggi sangat termotivasi dengan bersaing dan menantang pekerjaan. Mereka mencari peluang promosi dalam pekerjaan. Orang-orang seperti mencoba untuk mendapatkan kepuasan dalam melakukan hal-hal yang lebih baik, yang diukur dengan indikator sebagai berikut :
   a. Keinginan untuk mencapai prestasi
   b. Memenuhi standar
   c. Berusaha meningkatkan kemampuan
2. Kebutuhan akan hubungan atau berafiliasi *(need for affiliation)*
   Karyawan yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi lebih memilih bekerja di lingkungan yang menyediakan interaksi pribadi yang lebih besar. Karyawan yang termotivasi oleh afiliasi memiliki dorongan untuk bekerja di lingkungan yang mendukung karyawan tersebut agar berkinerja efektif dalam tim. Yang dapat diukur dengan indikator sebagai berikut :
   a. Menjalin hubungan antar personal yang ramah
   b. Menjalin hubungan antar personal yang akrab
3. Kebutuhan akan kekuasaan *(need for power)*
   Karyawan yang termotivasi oleh kekuasaan memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi orang yang berpengaruh di perusahaan. karyawan tersebut termotivasi oleh kebutuhan untuk reputasi dan harga dirinya, yang dapat diukur dengan indikator sebagai berikut :
   a. Keinginan untuk mempengaruhi rekan kerja
   b. Bertanggung jawab terhadap orang lain
   c. Memiliki otoritas terhadap orang lain

Menurut Siagian (2014), bahwa karyawan akan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu :

1. Faktor intrinsik yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan, berupa :
   a. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)
   b. Kemajuan (*advancement*)
   c. Tanggung jawab (*responsibility*)
   d. Pengakuan (*recognition*)
   e. Pencapaian (*achievement*)
2. Faktor ekstrinsik yaitu faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Faktor ekstrinsik ini meliputi :
   a. Administrasi dan kebijakan perusahaan
   b. Penyeliaan

c. Gaji
d. Hubungan antar pribadi
e. Kondisi kerja

Mangkunegara (2013) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai olch seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kcpadanya. Mengukur kinerja pegawai dapat dilihat melalui : 1) mampu bekerja sama, 2) mampu berbagi informasi, 3) mampu mengendalikan emosi, 4) mampu melakukan tugas, dan 5) mampu mengembangkan ide baru.

Menurut Widodo (2013) kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan, atau suatu hasil karya yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak tnelanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Menurut Tika (2013) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Robbins dan Coulter (2012) berpendapat bahwa kinerja merupakan ukuran dari sebuah hasil.

Kinerja dapat berupa produk akhir yang berupa barang dan jasa atau berbentuk prilaku, kecakapan, kompetensi, sarana. dan keterampilan spesifik yang mendukung pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Hasibuan (2014) menyebutkan kinerja sebagai prestasi kerja mengungkapkan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang disandarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Byars & Rue (2013) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian tugas dari pekerjaan karyawan. Kinerja mencerminkan keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut Wirawan (2014) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu peketjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Lebih Ianjut Wirawan (2014) menjelaskan tentang hubungan kinerja dengan kompetensi. Kinerja merupakan fungsi dari kompetensi, sikap dan tindakan. Kompetensi melukiskan karakteristik pengetahuan. keterarnpilan, perilaku, dan pengalaman untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu secara efektif.

Gibson *et at.* (2013) menyatakan bahwa *job performance* merupakan hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti, kualitas, efisiensi, dan kriteria keefektifan lainnya. Kinerja merupakan kontribusi yang diberikan anggota organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2013) memaparkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja diantaranya :

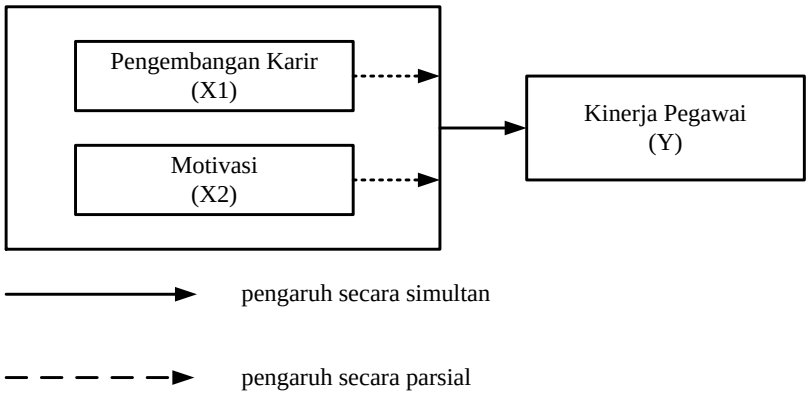
1. Kebanggaan pekerja atas pekerjaannya dan kepuasannya dalam menjalankan pekerjaannya dengan baik.
2. Sikap terhadap pimpinan
3. Hasrat untuk maju
4. Perasaan telah diperlakukan secara baik.
5. Kemampuan untuk bergaul secara baik
6. Kesadaran akan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Sedangkan menurut Nitisemito (2013:155), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Penghasilan dan jaminan sosial tenaga kerja
2. Gizi dan kesehatan
3. Kesempatan berprestasi
4. Motivasi
5. Kedisiplinan kerja

Menurut Mangkunegara (2013) ada beberapa dimensi untuk mengukur kinerja karyawan, adalah sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja
   Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
2. Kuantitas Kerja
   Kuantitas kerja menunjukan bahwa jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
3. Tanggung Jawab
   Tanggung jawab adalah kemampuan sesorang untuk menjalankan suatu kewajiban karena adanya dorongan dari dalam dirinya.
4. Kerjasama
   Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.



Gambar 1. Model Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :
H1 : Pengembangan karir mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai
H2 : Motivasimempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan dengan jumlah 96 orang. Sampelyang dipergunakan adalah seluruh pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan. Penelitian ini menggunakan sensus, yaitu semua populasi diteliti (Sugiyono, 2015 : 78). Semua populasi 96 pegawai dijadikan sampel.

1. Variabel bebas *(independent variable)*
   Variabel bebas (X) yaitu variabel yang nilainya mempengaruhi nilai variabel lain, atau variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel dependent / variabel terikat (Sugiyono, 2015 : 52). Dalam penelitian ini yang termasuk dalam variabel bebas adalah :
   a. Pengembangan karir (X_1) adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup (seperti *workshop*) yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan, dan pencapaian karir seseorang, meliputi :
      1) Latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai cukup untuk mengembangkan karir di instansi
      2) Pegawai memiliki wawasan pengetahuan yang cukup dengan kompetensi pekerjaan
      3) Dengan adanya pelatihan yang diberikan, pegawai mendapat keahlian tertentu yang dapat membantu dalam bekerja
      4) Pegawai memiliki pemgalaman kerja yang cukup untuk menjalani pekerjaan
      5) Pegawai memiliki keterampilan yang dapat menunjang karir dalam bekerja

b. Motivasi (X_2) adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual, meliputi :
   1) Pegawai selalu mengerjakan tugas sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan
   2) Pegawai selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja
   3) Pegawai memiliki hubungan kerja yang erat baik dengan rekan kerja ataupun atasan
   4) Pegawai selalu membantu rekan kerja saat mengalami kesulitan dalam bekerja

2. Variabel terikat *(dependent variable)*
   Kinerja pegawai (Y) adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai dan dihasilkan sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, meliputi :
   a. Pegawai mampu mengerjakan pekerjaan tepat sesuai dengan apa yang diinginkan instansi
   b. Ketelitian dalam bekerja merupakan hal yang penting
   c. Pegawai bisa mengerjakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya sesuai dengan waktu yang ditetapkan oleh instansi
   d. Pegawai bertanggung jawab penuh atas pekerjaan yang diterima
   e. Pegawai dapat menjaga sarana dan prasarana dengan baik agar dapat memberikan hasil kerja yang optimal

Analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah regresi linier berganda. Uji t untuk uji secara parsial dan uji F untuk uji secara simultan. Rumus tersebut adalah sebagai berikut :

Rumus Regresi Berganda :

$Y = \beta o + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$ (Ghozali, 2015 : 46)

Keterangan :

Y = kinerja pegawai
X_1 = pengembangan karir
X_2 = motivasi
βo = konstanta
$\beta_{1.....}\beta_3$ = koefisien regresi
e = variabel pengganggu di luar variabel bebas

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil uji validitas dan reliabilitas sebagai berikut

Tabel 1. Uji Validitas Pengembangan Karir (X1)

Indikator	Korelasi	Signifikan	Keterangan
X1.1	0,609	0,000	Valid
X1.2	0,627	0,000	Valid
X1.3	0,605	0,000	Valid
X1.4	0,639	0,000	Valid
X1.5	0,595	0,000	Valid

Berdasarkan tabel 1, diketahui bahwa nilai probabilitas kelima item pembentuk pengembangan karir lebih kecil dari taraf signifikansi (α) 0,05, berarti kelima item tersebut valid (Ghozali, 2015 : 137).

Tabel 2. Uji Validitas Motivasi (X2)

Indikator	Korelasi	Signifikan	Keterangan
X2.1	0,625	0,000	Valid
X2.2	0,736	0,000	Valid
X2.3	0,807	0,000	Valid
X2.4	0,764	0,000	Valid

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa nilai probabilitas keempat item pembentuk motivasi lebih kecil dari taraf signifikansi (α) 0,05, berarti keempat item tersebut valid (Ghozali, 2015 : 137).

Tabel 3. Uji Validitas Kinerja Pegawai (Y)

Indikator	Korelasi	Signifikan	Keterangan
Y.1	0,666	0,000	Valid
Y.2	0,791	0,000	Valid
Y.3	0,712	0,000	Valid
Y.4	0,854	0,000	Valid
	0,755		

Berdasarkan tabel 4, diketahui bahwa nilai probabilitas kelima item pembentuk kinerja lebih kecil dari taraf signifikansi (α) 0,05, berarti kelima item tersebut valid (Ghozali, 2015 : 137).

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk melihat tingkat kehandalan instrumen sebagai alat ukur dalam penelitian, sehingga hasil penelitian nantinya benar-benar memenuhi standar ilmiah dan tidak bias. Untuk menguji reliabilitas instrumen ini menggunakan koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha*, hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah :

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
pengembangan karir (X1)	0,679	Reliabel
motivasi (X2)	0,712	Reliabel
kinerja pegawai (Y)	0,812	Reliabel

Berdasarkan tabel 4, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Nilai reliabilitas pengembangan karir sebesar 0,679 sudah reliabel karena lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2015 : 133).
2. Nilai reliabilitas motivasi sebesar 0,712 sudah reliabel karena lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2015 : 133).
3. Nilai reliabilitas kinerja sebesar 0,812 sudah reliabel karena lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2015 : 133).

Hasil perhitungan dalam analisis menggunakan program SPSS for Windows release 22.0 seperti yang tercantum pada lampiran, lebih rinci dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 5. Koefisien Regresi

Variabel	Koefisien Regresi
Konstanta	1,391
Pengembangan karir (X1)	0,200
Motivasi (X2)	0,446

Persamaan regresi linier berganda akan diperoleh sebagai berikut :

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$

$Y = 1{,}391 + 0{,}200\ X_1 + 0{,}446\ X_2$

Dari persamaan tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Konstanta (β_0) sebesar 1,391 menunjukkan besarnya kinerja, apabila seluruh variabel bebas tersebut sama dengan nol.
2. Koefisien regresi untuk pengembangan karir (X_1) sebesar 0,200. Berarti jika pengembangan karir (X_1) naik sebesar 1 satuan, maka kinerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,200 satuan.
3. Koefisien regresi untuk motivasi (X_2) sebesar 0,446. Berarti jika motivasi (X_2) naik sebesar 1 satuan, maka kinerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,446 satuan.

Nilai *adjusted R square* dimana hasil perhitungan dari lampiran 3 sebesar 0,645 atau 64,5 % pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja pegawai sebesar 64,5 %, sisanya 35,5 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model.

Hasil uji t pada penelitian ini disajikan pada tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji t

Variabel	t hitung	t tabel	Signifikan	Keterangan
Pengembangan karir (X1)	4,805	1,980	0,000	Ada pengaruh
Motivasi (X2)	7,707	1,980	0,000	Ada pengaruh

Hasil uji t pada tabel 7 dapat dijelaskan sebagai berikut

1. Nilai t hitung pengembangan karir(X1) sebesar 4,805 lebih besar dari t tabel 1,980 menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hipotesis pertama (H1) yang menyatakan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawaiditerima.
2. Nilai t hitung motivasi(X2) sebesar 7,707 lebih besar dari t tabel 1,980 menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hipotesis kedua (H2) yang menyatakan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawaiditerima.

PEMBAHASAN

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh secara simultan (bersamaan) antara pengembangan karir (X_1) dan motivasi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y). Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir (X_1) dan motivasi (X_2) secara simultan (bersamaan) mempunyai pengaruh nyata terhadap kinerja pegawai (Y). Jadi hipotesis yang menyatakan bahwa pengembangan karir dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan diterima.

Hasil perhitungan menunjukkan nilai signfikansi pengembangan karir sebesar 0,000 < taraf signifikansi α = 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir (X_1) berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hipotesis yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan diterima.

Hasil perhitungan menunjukkan nilai signfikansi motivasi sebesar 0,000 < taraf signifikansi α = 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan diterima.

Diantara pengembangan karir (X_1) dan motivasi (X_2) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai adalah motivasi (X_2), hal ini karena nilai *correlation partial* yang berada pada tabel *coefficients* sebesar 70,5 % lebih besar dari nilai *correlation partial* variabel bebas lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi (X_2) mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y).

DAFTAR PUSTAKA

Bianca, dkk. 2013, *"Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Metode Structural Equation Modeling".* Jurnal Teknik Industry, Volume 1, Nomer 4, Hal: 334-340.

Bocciardi, dkk. 2016, *"Career Addaptibility as a Strategic Competence for Career Development".* Jurnal Emerald Insight European Journal of Training and Development, Jurnal 41, Nomer 1, Hal: 67-82.

Byars, L.L., & Rue, L.W., 2013. *Human Resource Management,* Sixth Edition, McGraw-Hill, New York.

Dessler, Garry. 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kesepuluh Jilid 1*. Jakarta : Indeks.

Ghozali, H. Imam, 2015. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Progam SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Gibson, J.L. Ivanchevich, J.M. Donelly, J.H. 2013. *Organization : Behavior Structure, Process*, Home World III, Richard D. Irwin Inc.

Handoko, T. Hani. 2014, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Lee, dkk. 2016, *"Quality Of Work Life And Career Development".* Jurnal Emerald Insight.

Luthans, Fred. 2014, *Perilaku Organisasi Edisi Bahasa Indonesia).* Yogyakarta: Andi.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung : Remaja Rosdakarya.

Malayu SP. Hasibuan, 2014 *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Remaja Rosdakarya, Bandung,

Megita, Candra. 2014, *Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai"*. Vol. 4, No.1.

Mondy, R Wayne, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1 Edisi Sepuluh, Erlangga, Jakarta.

Nitisemito, Alex S. 2013. *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusi. Edisi. 3*. Ghalia Indonesia, Jakarta.

Noe, Raymond A, et al. 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kesepuluh*. Jakarta : Indeks.

Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisi Kedua, Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. 2013, *Perilaku Organisasi.* Jakarta : Salemba Empat.

Siagian, Sondang P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta. Penerbit: Bumi Aksara.

Sugiyono, 2015, *Metode Penelitian Bisnis*, Alpabeta, Bandung.

Sunyoto. 2013, *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.

Tika, M.P., 2013. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan,* Bumi Aksara, Jakarta

Wardana, dkk. *"Pengaruh Motivasi, Insentif, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Telkomsel Grapari Pemuda Surabaya".* E-Jurnal Ilmu Manajemen Magistra, Volume 1, Nomer 2, Hal: 2442-4315. 2015.

Wexley, Kenneth, N dan Yukl, Gary. 2013, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia, Terjemahan Muhammad Shobaruddin.* Jakarta: Rineke Cipta.

Widodo, J., 2013. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja,* Bayumedia, Jawa Timur.

Wirawan, P., 2014. *Evaluasi Kinerja Kepemimpinan Sumber Daya Manusia : Teori, Aplikasi, dan Penelitian,* Salemba Empat, Jakarta.