

TUGAS ELEARNING MATAKULIAH METODELOGI RISET
BAB X MENGEMBANGKAN INSTRUMEN
VERA FEBRIANA NIM 192510036
KELAS : MM REGULAR B

Tugas : Jelaskan Proses pengembangan instrument

Jawaban :

Menurut Hadjar, dalam suatu penelitian tertentu, peneliti harus mengikuti langkah-langkah pengembangan instrumen, yaitu:

1. Mendefinisikan variabel;
2. Menjabarkan variabel ke dalam indikator yang lebih rinci;
3. Menyusun butir-butir;
4. Melakukan uji coba;
5. Menganalisis kesahihan (*validity*) dan keterandalan (*reliability*).

Suryabrata, berpendapat bahwa langkah-langkah pengembangan alat ukur khususnya atribut non-kognitif adalah:

1. Pengembangan spesifikasi alat ukur;
2. Penulisan pernyataan atau pertanyaan;
3. Penelaahan pernyataan atau pertanyaan;
4. Perakitan instrumen (untuk keperluan uji-coba);
5. Uji-coba;
6. Analisis hasil uji-coba;
7. Seleksi dan perakitan instrumen;
8. Administrasi instrumen;
9. Penyusunan skala dan norma

Secara lebih rinci, Djaali dan Muljono menjelaskan langkah-langkah penyusunan dan pengembangan instrumen yaitu:

1. Sintesa teori-teori yang sesuai dengan konsep variabel yang akan diukur dan buat konstruk variabel
2. Kembangkan dimensi dan indikator variabel sesuai dengan rumusan konstruk variabel
3. Buat kisi-kisi instrumen dalam bentuk tabel spesifikasi yang memuat dimensi, indikator, nomor butir dan jumlah butir untuk setiap dimensi dan indikator
4. Tetapkan besaran atau parameter yang bergerak dalam suatu rentangan kontinum dari suatu kutub ke kutub lain yang berlawanan
5. Tulis butir-butir instrumen baik dalam bentuk pertanyaan maupun pernyataan. Biasanya butir instrumen digolongkan menjadi dua kelompok yaitu kelompok pernyataan atau pertanyaan positif dan kelompok pernyataan atau pertanyaan negatif
6. Butir yang ditulis divalidasi secara teoritik dan empirik

7. Validasi pertama yaitu validasi teoritik ditempuh melalui pemeriksaan pakar atau panelis yang menilai seberapa jauh ketepatan dimensi sebagai jabaran dari konstruk, indikator sebagai jabaran dimensi dan butir sebagai jabaran indikator
8. Revisi instrumen berdasarkan saran pakar atau penilaian panelis
9. Setelah konsep instrumen dianggap valid secara teoritik dilanjutkan penggandaan instrumen secara terbatas untuk keperluan uji coba
10. Validasi kedua adalah uji coba instrumen di lapangan yang merupakan bagian dari proses validasi empirik. Instrumen diberikan kepada sejumlah responden sebagai sampel yang mempunyai karakteristik sama dengan populasi yang ingin diukur. Jawaban responden adalah data empiris yang kemudian dianalisis untuk menguji validitas empiris atau validitas kriteria dari instrumen yang dikembangkan
11. Pengujian validitas kriteria atau validitas empiris dapat dilakukan dengan menggunakan kriteria internal maupun kriteria eksternal
12. Berdasarkan kriteria tersebut dapat diperoleh butir mana yang valid dan butir yang tidak valid
13. Untuk validitas kriteria internal, berdasarkan hasil analisis butir yang tidak valid dikeluarkan atau direvisi untuk diujicobakan kembali sehingga menghasilkan semua butir valid.
14. Dihitung koefisien reliabilitas yang memiliki rentangan 0-1, makin tinggi koefisien reliabilitas instrumen berarti semakin baik kualitas instrumen
15. Rakit semua butir yang telah dibuat menjadi instrumen yang final

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA BERFIKIR DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Landasan Teori

1. Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi

Komunikasi berasal dari bahasa latin yaitu dari kata *communicare* yang berarti bekerja sama. Sehingga apabila kita akan mengadakan komunikasi dengan pihak lain, maka kita harus menentukan terlebih dahulu sasaran, yang akan menjadi dasar untuk memperoleh pengertian yang sama.

Menurut Murphy dalam Wursanto (2008;31) komunikasi adalah seluruh proses yang diperlukan dalam untuk mencapai pikiran-pikiran yang dimaksud orang lain. Sedangkan menurut Harwood dalam Wursanto (2008;31) mengatakan secara teknis komunikasi didefinisikan sebagai proses untuk membangkitkan perhatian orang lain yang bertujuan untuk menjalin kembali ingatan-ingatan.

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi adalah proses kegiatan pengoperan/penyampaian berita/informasi yang mengandung arti dari satu pihak kepada pihak lain , dalam usaha mendapatkan saling pengertian.

b. Komponen Komunikasi

Menurut Wursanto (2008;35), komunikasi terdiri atas lima komponen yang saling berhubungan, dan kelima komponen tersebut yang akan menentukan keberhasilan. Lima komponen tersebut adalah:

1. Pengirim Berita (komunikator)

Pihak komunikator harus berusaha untuk mengemukakan hal yang terkandung dalam pikirannya secara jelas kepada pihak yang menerima berita sehingga mudah dan cepat dimengerti.

2. Bentuk Berita (pesan)

Berita dapat disampaikan dalam berbagai bentuk seperti perintah, saran, instruksi, usul secara lisan maupun tertulis), pengumuman, edaran, saran dalam bentuk tulisan, gambar, kode dan sebagainya. Isi pesan harus jelas sehingga apa yang dimaksud oleh pengirim berita dapat diterima oleh pihak penerima berita.

3. Penerima Berita (komunikan)

Pihak komunikan harus mengadakan tanggapan terhadap berita yang diterima. Penerima berita harus menafsirkan berita yang diterima seperti yang dimaksud oleh komunikator.

4. Prosedur Pengiriman Berita

Prosedur pengiriman berita menyangkut sarana yang dipakai dalam mengirim berita. Sedangkan sarana yang diperlukan dalam proses komunikasi tergantung sifat berita yang akan disampaikan, yang dibedakan menjadi 3 macam bentuk berita yaitu berita yang bersifat audible, visual dan audiovisual.

5. Reaksi (Tanggapan)

Respons atau tanggapan yang diberikan oleh pihak penerima berita. Dari respons atau tanggapan yang diberikan oleh penerima berita, maka pihak komunikator dapat mengetahui apakah berita yang dikirim itu sampai atau dimengerti oleh komunikan.

c. Bentuk Komunikasi

Menurut Wursanto (2008;35), berdasarkan ruang lingkup organisasi, komunikasi terbagi menjadi 2 yaitu:

- 1) Komunikasi Internal komunikasi yang berlangsung didalam organisasi. Secara structural komunikasi didalam lingkungan organisasi dibedakan menjadi 4 macam sebagai berikut
 - (1) Komunikasi dari atasan ke bawahan, dapat dibedakan dalam bentuk petunjuk, keterangan umum, perintah, teguran, dan pujian.
 - (2) Komunikasi dari bawahan ke atasan, dapat dibedakan dalam bentuk laporan, keluhan, pendapat, dan saran.
 - (3) Komunikasi yang berlangsung secara horizontal adalah komunikasi yang berlangsung antara para pegawai yang memiliki kedudukan yang sama.
- 2) Komunikasi Eksternal adalah komunikasi yang berlangsung antara organisasi dengan pihak masyarakat yang ada diluar organisasi. Komunikasi eksternal bertujuan untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan warga atau kelompok-kelompok masyarakat diluar organisasi.

Komunikasi eksternal mempunyai 2 fungsi yaitu:

(1) Fungsi keluar

Komunikasi dalam fungsi keluar mempunyai fungsi untuk mendapatkan pengertian masyarakat, kepercayaan masyarakat, bantuan masyarakat dan mendapatkan kerjasama dengan masyarakat.

(2) Fungsi kedalam

Komunikasi dalam fungsi kedalam bertujuan untuk mengetahui sampai dimana keinginan masyarakat serta tanggapan masyarakat tentang kegiatan yang dilakukan oleh organisasi. Fungsi ini dapat dilakukan dengan cara memperhatikan saran-saran, kritik-kritik yang disampaikan oleh masyarakat.

d. Faktor-faktor keberhasilan Komunikasi

Menurut Scott M. Culp dan Allen H. Center, dalam bukunya *Effective Public Relation* dalam Wursanto (2008;69) faktor-faktor yang menyebabkan komunikasi yang efektif yang disebut "seven c's communication, sebagai berikut:

(1) *Credibility* (Keterpercayaan)

Dalam komunikasi antara komunikator dengan komunikan harus saling mempercayai. Kalau tidak ada unsur saling mempercayai, komunikasi tidak akan berhasil.

(2) *Context* (Perhubungan, pertalian)

Keberhasilan komunikasi berhubungan erat dengan situasi atau kondisi lingkungan pada waktu komunikasi berlangsung. Jika

situasi atau keadaan sedang kacau, maka komunikasi akan terhambat sehingga komunikasi tidak berhasil.

(3) *Content* (Kepuasan)

Komunikasi harus dapat menimbulkan rasa kepuasan, antara kedua belah pihak. Kepuasan ini akan tercapai apabila isi berita dapat dimengerti oleh pihak komunikan dan sebaliknya pihak komunikan mau memberikan reaksi atau respons kepada pihak komunikator.

(4) *Clarity* (Kejelasan)

Kejelasan yang dimaksud meliputi kejelasan akan isi berita, kejelasan akan tujuan yang hendak dicapai, kejelasan istilah-istilah yang dipergunakan dalam penggunaan lambang-lambang.

(5) *Continuity* dan *Consistency* (Kesinambungan dan Konsistensi)

Komunikasi harus dilakukan secara terus menerus dan informasi yang disampaikan tidak boleh bertentangan dengan informasi terdahulu.

(6) *Capability of Audience* (Kemampuan Pihak Penerima Berita)

Pengiriman berita harus disesuaikan dengan kemampuan dan pengetahuan pihak penerima berita.

(7) *Channels of distribution* (saluran pengiriman berita)

Agar komunikasi berhasil, hendaknya dipakai saluran-saluran komunikasi yang sudah biasa dipergunakan dan sudah dikenal oleh umum.

e. Hambatan-hambatan dalam Komunikasi

Menurut Wursanto (2008;), hambatan-hambatan terhadap komunikasi dalam suatu organisasi dibedakan menjadi 6 macam yaitu:

1) Hambatan yang bersifat teknis, antara lain:

- (1) Kurangnya sarana dan prasarana yang diperlukan oleh organisasi
- (2) Kondisi fisik yang tidak memungkinkan terjadinya komunikasi yang efektif
- (3) Penguasaan teknik dan metode berkomunikasi yang tidak memadai.

2) Hambatan perilaku, seperti:

- (1) Pandangan yang bersifat apriori
- (2) Prasangka yang didasarkan emosi
- (3) Suasana otoriter
- (4) Ketidakmauan untuk berubah
- (5) Sifat yang egosentris

3) Hambatan bahasa

Bahasa adalah semua bentuk yang dipergunakan dalam proses penyampaian berita baik bahasa lisan, tertulis, gerak gerik dan sebagainya. Untuk menghindari salah pengertian (miscommunication) yang disebabkan hambatan bahasa, maka hambatan bahasa ini dapat dihilangkan dengan cara:

- (1) Penggunaan kata-kata yang sederhana dan mudah dimengerti oleh siapapun.

- (2) Gunakan tata bahasa yang benar
- (3) Gunakan kalimat-kalimat yang pendek, singkat dan jelas.
- (4) Lihat dengan siapa kita mengadakan pembicaraan, sampai dimana tingkat kemampuan atau pendidikannya, sehingga kita dapat menyesuaikan diri.
- (5) Gunakan kode-kode, serta lambing-lambang , gerak-gerik yang dapat memperjelaskan apa yang kita ucapkan.

4) Hambatan struktur

Hambatan struktur dapat juga disebut hambatan organisasi yaitu hambatan yang disebabkan oleh adanya perbedaan pekerjaan dalam struktur organisasi. Kadang-kadang seorang bawahan merasa takut apabila berhubungan dengan pimpinannya. Untuk hambatan struktur dapat dilakukan antara lain dengan cara:

- (1) Pemimpin harus lebih bersifat terbuka, dalam arti pemimpin harus supel, mau dan mudah bergaul dengan bawahan sehingga hubungan antara atasan dengan bawahan seperti hubungan kekeluargaan.
- (2) Harus ada keberanian pada diri bawahan,
 Dalam menjalin hubungan dengan atasan, bawahan hendaklah menganggap atasan sebagai rekan kerja. Bawahan mengubah pandangan bahwa tidak ada perbedaan kedudukan manusia di mata Tuhan.

(3) Hubungan jangan terlalu formal

Hubungan antara atasan dan bawahan yang terlalu formal akan membuat suasana menjadi kaku, sehingga hubungan atau jarak antara atasan dengan bawahan semakin jauh. Hubungan yang bersifat informal akan lebih berhasil, karena hubungan ini lebih bersifat kekeluargaan.

5) Hambatan Jarak

Hambatan jarak disebut juga hambatan geografis, Dari segi jarak atau geografis, komunikasi akan lebih mudah dilakukan apabila antara kedua belah pihak yang saling mengadakan interaksi berada disuatu tempat yang tidak berjauhan. Hambatan jarak dapat diatasi melalui modernisasi peralatan/sarana komunikasi.

6) Hambatan latar belakang

Setiap orang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda. Perbedaan latar belakang dapat menimbulkan suatu rintangan dalam proses komunikasi. Hambatan latar belakang dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

(1) Latar belakang sosial

Latar belakang sosial orang solo berbeda dengan latar belakang orang tapanuli dan sebagainya. Bahasa daerah suatu tempat mungkin akan berbeda arti dengan bahasa ditempat lain. Apabila kita akan mengadakan hubungan atau berkomunikasi dengan orang lain, kita harus mempelajari

latar belakang sosial oaring yang bersangkutan, sehingga komunikasi dapat berlangsung dengan baik.

(2) Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan dibedakan menjadi menjadi dua taraf yaitu :

1. Taraf horizontal yaitu pendidikan tingkat sarjana. Dalam hal ini yang perlu diketahui bahwa cara berbicara seorang dokter berbeda dengan cara berbicara seorang sarjana ekonomi dan sebagainya. Mereka memecahkan masalah dengan memandang segi keahlian masing-masing. Akan tetapi, cara berpikir seorang sarjana tidak hanya atas dasar fakta, tetapi harus atas dasar analisis juga.
2. Taraf vertical, yaitu pendidikan sekolah dasar dan sekolah menengah yang berpikir atas dasar fakta saja.

2. Pengembangan Karir

a. Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Simamora (1995: 392) proses pengembangan karir dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. sehingga pengembangan karir dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Menurut Moekijat (1995: 36) dalam pelaksanaan tanggung jawab pengembangan karir seharusnya diterima bukan sekedar promosi ke Jabatan yang lebih tinggi, tetapi sukses karir yang dimaksudkan seorang Anggota / Pegawai mengalami kemajuan dalam bekerja berupa perasaan puas dalam setiap jabatan yang dipercayakan oleh organisasi.

Sedangkan pengembangan karir itu sendiri adalah proses pelaksanaan (*implementasi*) perencanaan karir. Pengembangan karir pegawai bisa dilakukan melalui dua jalur, yakni melalui pendidikan dan latihan (diklat) dan melalui non diklat.

Contoh pengembangan karir melalui diklat misalnya menyekolahkan pegawai (di dalam atau di luar negeri), memberi pelatihan (di dalam atau di luar organisasi), memberi pelatihan sambil bekerja (*on the job training*).

Sementara contoh pengembangan karir melalui non diklat seperti memberi penghargaan kepada pegawai berprestasi, mempromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, menghukum pegawai, merotasi pegawai ke jabatan lain yang setara dengan jabatan semula.

Karir dalam terminologi organisasi seringkali dikaitkan dengan kemajuan (*advanced*). ada beberapa definisi menurut para pakar, menurut Hastho Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto, para pakar lebih senang mendefinisikan karir sebagai perjalanan pekerjaan seorang pegawai di dalam organisasi. perjalanan ini

dimulai sejak ia diterima sebagai pegawai baru dan berakhir pada saat ia tidak bekerja lagi dalam organisasi tersebut.

Sementara Triton P.B. menyimpulkan definisi karir berdasarkan beberapa pendapat pakar sebagai kronologi kegiatan-kegiatan dan perilaku-perilaku yang terkait dengan kerja dan sikap, nilai dan aspirasi-aspirasi seseorang atas semua pekerjaan atau jabatan baik yang telah maupun yang sedang dikerjakannya.

Pengembangan karir yang berarti pegawai mengalami kemajuan dalam bekerja adalah meningkatkan keterampilan sehingga lebih berprestasi seperti yang dikemukakan Moekijat, (1995: 36) yang paling penting dalam suatu jabatan adalah :

1. Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang membuat pegawai merasa senang
2. Kesempatan untuk mencapai sesuatu yang berharga
3. Kesempatan untuk mempelajari hal-hal yang baru
4. Kesempatan untuk mengembangkan kecakapan kemampuan

Ada beberapa kegiatan pengembangan karir menurut (T. Hani Handoko (1987: 131) mencakup :

1. Prestasi kerja

Kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya.

2. *Exposure*

Kemajuan karir yang juga ditentukan oleh exposure yang berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan-kesempatan karir lainnya.

3. Permintaan berhenti

Bila seseorang Anggota / Pegawai melihat kesempatan karir yang lebih besar di tempat lain, permintaan berhenti mungkin merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran karir.

4. Kesetiaan organisasional

Dalam organisasi orang-orang meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasional, kesetiaan organisasional rendah pada umumnya ditemui pada diri sarjana baru dan para profesional.

5. Mentors dan sponsors

Mentor adalah orang yang menawarkan bimbingan karir formal bila mentor dapat memotivasi Anggota / Pegawai untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karir bagi orang lain, maka dia menjadi sponsor. sponsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karir bagi orang lain.

6. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh

Bila Anggota / Pegawai meningkatkan kemampuan, maka berarti mereka memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh. hal ini

berguna dalam pengembangan sumber daya manusia internal maupun bagi pencapaian rencana karir Anggota / Pegawai.

Model pengembangan karir yang didasarkan PP 100 / 2000 dimana mencakup :

1. Pendidikan melalui item : pendidikan dasar (SD, SLTP) Pendidikan umum (SMU) dan perguruan tinggi.
2. Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan meliputi item : Sespim dan Sespati
3. Masa kerja ; lamanya kerja pegawai dalam tahunan seperti : 0-4 tahun, 4-8 tahun, 8-12 tahun, 12-18 tahun dan lebih dari 18 tahun.
4. Pangkat atau golongan : AKBP/ IV.b, Kopol / IV.a, AKP, Iptu, Ipta / III.c,b,a, kurang atau sama dengan II/a.
5. Jabatan meliputi item : kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang hak seorang Anggota / pegawai.
6. DP3 meliputi item : kesetiaan, prestasi kerja, ketaatan, tanggungjawab, kejujuran dan praktek kepemimpinan.
7. Daftar urut kepangkatan pegawai yang lebih tinggi kepangkatan diberi kesempatan lebih dulu untuk menduduki jabatan yang lowongan.

Pengembangan karir berdasarkan Analisa Jabatan :

- a. Uraian jabatan kondisi fisik kesehatan, pendidikan, pekerjaan, yang dilaksanakan.

- b. Spesifikasi jabatan : Pendidikan, pengalaman, kemampuan kualifikasi emosi dan syarat kesehatan.

Program pengembangan karir berdasarkan teori Fiedman dan Arnold (Moekijat, 1996: 116).

Pertama organisasi harus menilai pegawai-pegawai secara berkala sepanjang karir mereka untuk mengetahui kekuatan individu yang dapat dipergunakan dalam pekerjaan lain dalam organisasi dan untuk memperbaiki kelemahan individual yang merintang jalannya karir.

Kedua organisasi harus dapat memberikan informasi yang lebih realistik kepada pegawai-pegawainya tidak hanya apabila organisasi itu mengambil keputusan-keputusan mengenai penerimaan pegawai, tetapi juga apabila mengambil keputusan mengenai promosi.

Ketiga kegiatan-kegiatan perencanaan karir menjadi amat sukses apabila kegiatan itu di koordinasikan dengan kegiatan-kegiatan lain dalam manajemen sumber daya manusia seleksi latihan perencanaan sumber daya manusia dan penilaian prestasi kerja.

Keempat pengembangan karir besar sekali kemungkinan berhasil apabila penyelia ini terlibat.

Menurut Hasibuan (2000: 101) Pengembangan karir meliputi :

1. Mutasi

Mutasi adalah suatu perubahan posisi/ jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (promosi/demosi) dalam suatu organisasi.

prinsip mutasi adalah memutasikan Anggota / Pegawai kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat efisiensi dan efektifitas kerja.

2. Promosi

Promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggungjawab yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar (Melayu, 2000: 107).

3. Demosi

Demosi menurut Hasibuan adalah perpindahan Anggota / Pegawai dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih rendah di dalam suatu organisasi, wewenang, tanggungjawab, pendapatan serta statusnya semakin rendah (2000: 112). demosi adalah penurunan pangkat/jabatan seseorang dalam suatu jabatan.

Program pengembangan karir yang direncanakan mengandung tiga unsur pokok : (Mokijat, 1995: 103).

- a. Membantu pegawai dalam menilai kebutuhan karir internnya sendiri
- b. Mengembangkan dan mengumumkan memberitahukan kesempatan-kesempatan karir yang ada dalam organisasi.
- c. Menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan pegawai dengan kesempatan-kesempatan karir.

Pengembangan karir merupakan aktivitas formal dan berkelanjutan yang merupakan suatu upaya organisasi untuk

mengembangkan dan memperkaya sumberdaya manusianya dengan menyelaraskan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi. dari perkembangan konsep ini, maka kita mengenal tiga model pengembangan karir, yaitu :

1. Model siklus hidup (*life-cycle model*), merupakan pengembangan karir yang sifatnya pasti. seseorang akan berpindah pekerjaannya melalui perbedaan tahap karir. dalam model ini peran organisasi sangat besar dalam menentukan karir seseorang.
2. Model berbasis organisasi, yaitu model pengembangan yang menjelaskan bahwa karir seseorang akan melalui tahap-tahap karir, tetapi di dalam model ini juga dijelaskan bahwa dalam proses pengembangan karir ada proses pembelajaran bagi Anggota / Pegawai untuk memiliki jalur karir yang pasti

3. Model pola terarah

Dalam model ini Anggota / Pegawai dibimbing atau diarahkan untuk membuat keputusan sendiri mengenai seberapa cepat mereka menginginkan kemajuan dalam karir mereka.

Ketiga model tersebut berkaitan erat dengan tipe manajemen sebuah organisasi maupun perusahaan. tiap organisasi memiliki bentuk/system pengembangan karir yang berbeda-beda tergantung kebijakan manajer maupun pimpinan organisasi.

b. Faktor- Faktor Pengembangan Karir

Berbagai faktor yang lebih spesifik yang mempengaruhi pengembangan karir. Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto memberikan contoh 9 faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir individu di suatu organisasi, yaitu :

a. Hubungan pegawai dan organisasi

Secara ideal, hubungan pegawai dan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan, sehingga pada saat yang demikian organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang lebih tinggi. Namun kadang kala ada berbagai macam kendala yang dihadapi di lapangan.

b. Personalia pegawai

Terkadang, dalam manajemen karir pegawai terganggu dengan adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang, seperti terlau apatis, emosional, ambisius, curang, dan lain-lain.

Seorang pegawai yang apatis akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri tidak peduli dengan karirnya sendiri.

c. Faktor Eksternal

Acapkali terjadi semua aturan dalam manajemen karir sebuah organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar.

d. *Politicking* dalam organisasi

Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi ketika ada virus *politicking* seperti hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan lain sebagainya.

e. Sistem Penghargaan

Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan Anggota / Pegawainya secara subyektif. Anggota / Pegawainya yang berprestasi baik dianggap sama dengan Anggota / Pegawainya yang malas.

f. Jumlah Anggota / Pegawainya

Semakin banyak jumlah Anggota / Pegawainya maka semakin ketat persaingan untuk menduduki jabatan, demikian pula sebaliknya. jumlah Anggota / Pegawainya yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada.

g. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir Anggota / Pegawainya namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.

h. Kultur Organisasi

Sebagaimana masyarakat pada umumnya, organisasi juga mempunyai kultur. ada organisasi yang berkultur profesional, obyektif, rasional dan demokratis. namun ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional dan demokratis. dan kultur ini sedikit banyak akan mempengaruhi pengembangan karir yang ada dalam organisasi tersebut.

i. Tipe Manajemen

Ada berbagai tipe manajemen di sebuah organisasi. ada manajemen yang lebih cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis. Jika manajemen kaku dan tertutup, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karirnya sendiri cenderung minimal. sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan Anggota / Pgawainya dalam pembinaan karir mereka juga cenderung besar.

Disamping itu sukses dalam pengembangan karir yang berarti Anggota / Pgawainya mengalami kemajuan dalam bekerja adalah meningkatkan keterampilan sehingga lebih berprestasi seperti yang dikemukakan Mokijat (1995: 36) yang penting dalam suatu jabatan adalah :

1. Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang membuat Anggota / Pegawainya merasa senang.

2. Kesempatann untuk mencapai sesuatu yang berharga
3. Kesempatan untuk mempelajari hal-hal yang baru
4. Kesempatan untuk mengembangkan kecakapan kemampuan

Menurut Nainggolan, (1996: 125) pegawai negeri sipil untuk menduduki suatu Jabatan diantaranya yang harus dipertimbangkan

- a. Penilaian pelaksanaan pekerjaan yaitu suatu penilaian dalam jangka waktu tertentu yang dapat menggambarkan tentang kesetian, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama prakarsa dan kepemimpinan seseorang.
- b. Keahlian dimana penempatan seseorang Anggota / Pegawai harus selalu di usahakan agar sesuai dengan keahliannya, misalnya dengan memperhatikan latar belakang pendidikan formal maupun keahlian yang secara nyata.
- c. Perhatian (*interest*) dimana bakat seseorang Anggota / Pegawai selalu diperhatikan untuk dikembangkan sesuai dengan bidang-bidang yang ditekuni.
- d. Daftar urut kepangkatan hal ini disebabkan bahwa Anggota / Pegawai yang lebih tinggi daftar urut kepangkatannya akan diprioritaskan untuk dipertimbangkan lebih dahulu apabila ada jabatan yang lowong.
- e. Kesetian adalah merupakan unsur penting dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan.

- f. Dapat dipercaya yaitu kepercayaan bahwa ia akan melaksanakan tugasnya dengan baik dan tidak akan menyalahgunakan jabatan untuk kepentingan pribadi, seseorang atau golongan dan syarat-syarat lainnya misalnya pengalaman, kemungkinan, pengembangan dan lainnya.

c. Unsur - Unsur Pokok Program Pengembangan Karir

Program pengembangan karir yang direncanakan mengandung tiga unsur pokok : (Mokijat,1995: 103).

- a. Membantu pegawai dalam menilai kebutuhan karir internya sendiri.
- b. Mengembangkan dan mengumumkan memberitahukan kesempatan-kesempatan karir yang ada dalam organisasi.
- c. Menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan Anggota / Pegawai dengan kesempatan-kesempatan karir.

Sesuai dengan tiga unsur diatas diharapkan karir Anggota / Pegawai itu merupakan suatu unsur yang sangat penting yang sifatnya pribadi. oleh karena itu organisasi memberi kebebasan kepada Anggota / Pegawai untuk mengambil keputusan sendiri mengenai tujuan serta kesempatan menjalani karirnya.

unsur karir yang baik adalah adanya penghargaan yang wajar terhadap masa kerja, kesetian, pengabdian, pengalaman, sehingga pegawai yang berpengalaman, setia mengabdikan kepada negara pemerintah dan tugas kewajibannya akan mendapat penghargaan selayaknya. selain itu, dalam system karir seseorang dapat naik

pangkat dan jabatan berdasarkan masa kerja sudah tentu memperhatikan kecakapan, prestasi kerja, kesetiaan dan sebagainya (Nainggolan, 1994: 151).

Dengan menyadari bahwa pegawai mempunyai kebutuhan karir maka sewajarnya apabila disusul dengan tanggung jawab untuk menggambarkan jalur-jalur khusus melalui organisasi. apabila pegawai telah menilai dengan seksama kebutuhan akan karirnya dan telah mengetahui kesempatan karir organisasi maka pegawai tersebut tinggal menyesuaikan.

Agar dapat menentukan jalur karir, tujuan karir dan pengembangan karir yang dapat mereka tempuh para Anggota / Pegawai perlu mempertimbangkan lima faktor (Siagian, 1999 : 207).

Pertama : perlakuan yang adil dalam berkarir. perlakuan yang adil ini hanya bisa diwujudkan apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan - pertimbangan yang obyektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan Anggota / Pegawai.

Kedua : kepedulian para atasan langsung. para pegawai pada umumnya mendambahkan keterlibatan langsung dalam perencanaan karir masing-masing. salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para Anggota / Pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para Anggota / Pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu dikembangkan dan kelemahan yang perlu diatasi.

Ketiga : informasi berbagai peluang promosi. para Anggota / Pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka mempunyai akses terhadap informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif.

Keempat : minat untuk dipromosikan. pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk mengembangkan karir adalah pendekatan fleksibel dan proaktif. artinya minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. seorang Anggota / Pegawai memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan lainnya.

Kelima : tingkat kepuasan. meskipun secara umum dapat dikatakan setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. perbedaan tersebut akibat tingkat kepuasan seseorang berbeda-beda pula.

Kepuasan dalam konteks karir tidak hanya mencapai posisi tinggi dalam organisasi, melainkan dapat pula bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatas dihadapi seseorang. seseorang bisa puas dengan karirnya apabila mengetahui apa yang dicapai itu merupakan usaha maksimal.

Menurut konsep Schein dan Dubrin (1989: 600) faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah :

- a. *Manajerial competence* (kemampuan manajerial)
- b. *Technical/functional competence* (kemampuan teknis)
- c. *Security* (keamanan)
- d. *Autonomi and independen* (otonomi kebebasan)

Dari kelima konsep tersebut, dalam kemampuan manajerial seseorang mencari dan menghargai kesempatan-kesempatan untuk merencanakan. hal ini merefleksikan nilai-nilai lebih jauh untuk kompetensi antar pribadi, kompetensi analitis dan kematangan emosional dalam kemampuan teknis, seseorang mencari dan menghargai kesempatan untuk melatih berbagai macam bakat dan bidang-bidang kompetensi teknis. dengan keamanan seseorang termotivasi terutama oleh kebutuhan untuk menstabilkan situasi karirnya, sekalipun ia harus berada dibawah komando orang lain atau dia hanya melakukan pekerjaan yang kurang penting dalam organisasi.

Untuk kreatifitas seseorang dikendalikan oleh suatu kebutuhan untuk membangun atau menciptakan sesuatu yang keseluruhannya merupakan usahanya. *autonomi and independence*, seseorang mencari situasi bekerja dimana dia akan memperoleh kebebasan dari aturan-aturan organisasi untuk menunjukkan kompetensi professional teknis.

3. Teori tentang Pengambilan Keputusan

a. Pengertian Pengambilan Keputusan

Menurut Rivai (2003;234) pengambilan keputusan adalah seperangkat langkah yang diambil individu atau kelompok dalam memecahkan masalah. Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi terhadap suatu masalah. Masalah adalah adanya suatu penyimpangan antara suatu keadaan saat ini dengan suatu keadaan yang diinginkan.

Dalam proses pengambilan keputusan dituntut adanya penafsiran dan evaluasi terhadap informasi. Informasi yang diperoleh dari berbagai sumber tersebut harus disaring, diproses dan ditafsirkan melalui persepsi-persepsi individu.

Dari pengertian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa keputusan itu diambil dengan sengaja, tidak secara kebetulan, dan tidak boleh sembarangan. Masalahnya terlebih dahulu harus diketahui dan dirumuskan dengan jelas, sedangkan pemecahannya harus didasarkan pemilihan alternatif terbaik dari alternatif yang ada.

b. Proses Pengambilan Keputusan

Agar individu memncapai hasil yang maksimal dalam pengambilan keputusan, maka proses pengambilan keputusan harus rasional. Melalui proses pengambilan keputusan maka individu membuat pilihan memaksimalkan nilai yang konsisten dalam batas-batas tertentu. Menurut Rivai (2003;235) Model keputusan rasional melalui enam langkah yaitu:

- 1) Menetapkan masalah
- 2) Mengidentifikasi kriteria keputusan

- 3) Mengalokasikan bobot pada criteria
- 4) Mengembangkan alternative
- 5) Mengevaluasi alternative
- 6) Memilih alternative terbaik

Model pengambilan keputusan rasional diatas harus didasarkan atas asumsi yaitu:

- 1) Kejelasan masalah dan tidak mendua
- 2) Pilihan-pilihan diketahui artinya semua criteria dapat diidentifikasi dan disadari konsekuensinya.
- 3) Pilihan yang jelas artinya criteria dan alternative dapat diperingkatkan dan ditimbang akan arti pentingnya.
- 4) Pilihan yang konstan
- 5) Tidak ada batasan waktu atau biaya
- 6) Pelunasan maksimal artinya pengambil keputusan rasional akan memilih alternative yang menghasilkan nilai yang dirasakan paling tinggi.

c. Metode Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan rasional membutuhkan kreatifitas yaitu kemampuan untuk menggabungkan gagasan dalam satu cara yang unik atau untuk membuat asosiasi yang luar biasa diantara gagasan-gagasan. Menurut Rivai (2003;235) meode pengambilan keputusan yang merangsang kreatifitas ada beberapa macam yaitu:

- 1) Metode instruksi langsung yang didasarkan pada bukti, bahwa orang cenderung menerima penyelesaian yang jelas dan mendorong individu untuk mewujudkan kemampuannya.
- 2) Metode penyusunan atribut dimana pengambil keputusan mengisolasi karakteristik dari alternative tradisional.
- 3) Metode pemikiran lateral lateral atau zig-zag yang merupakan pengganti pemikiran vertical yang lebih tradisional. Dengan pemikiran lateral individu menggunakan pemikiran yang menyimpang yang tidak mengembangkan suatu pola melainkan perstrukturasi pola yang tidak berurutan.
- 4) Metode Syntetik yaitu menggunakan analogi dan dasar pemikiran yang dibalik untuk membuat keakraban yang asing. Syntetik dioperasikan didasarkan pada anggapan bahwa kebanyakan masalah itu tidak baru.

d. Dasar Pengambilan Keputusan

Menurut Rivai (2003;237) kebanyakan pengambilan keputusan dalam organisasi didasarkan pada hal-hal sebagai berikut:

1) Rasionalitas terbatas

Kemampuan pikiran manusia untuk memformulasikan dan menyelesaikan masalah yang rumit terlalu kecil untuk memenuhi tuntutan bagi rasionalitas penuh maka individu beroperasi pada rasionalitas terbatas.

2) Intuisi

Pengambilan keputusan intuitif adalah suatu proses tak sadar yang diciptakan dari dalam pengalaman tersaring. Intuisi ini berjalan

beriringan atau saling melengkapi dengan analisis rasional. Pengambilan keputusan intuitif biasanya dihadapkan pada delapan kondisi yaitu:

- (1) Apabila ada ketidakpastian dalam tingkat tinggi.
- (2) Apabila hanya ada sedikit preseden untuk diikuti.
- (3) Apabila variable-variabel kurang bisa diramalkan secara ilmiah.
- (4) Apabila fakta terbatas
- (5) Apabila fakta tidak menunjukkan dengan jelas jalan yang diikuti
- (6) Apabila data analistis kurang berguna
- (7) Apabila ada beberapa penyelesaian alternative yang masuk akal untuk dipilih yang masing-masing memiliki argument yang baik.
- (8) Apabila waktu terbatas dan ada tekanan untuk segera diambil keputusan yang tepat.

3) Identifikasi Masalah

Dalam mengidentifikasi masalah ada dua hal penting yang berpengaruh yaitu:

- (1) Masalah-masalah yang tampak cenderung memiliki probabilitas terpilih lebih tinggi disbanding dengan masalah-masalah yang penting.
- (2) Kepentingan pribadi pengambil keputusan cenderung menang daripada masalah-masalah yang penting bagi organisasi.

4) Pengembangan alternative

Pengambil keputusan jarang bersedia mengembangkan alternative baru dan unik. Pengambil keputusan sering menghindari tugas-tugas sulit dan mempertimbangkan untung ruginya. Pengambil keputusan sering menyederhanakan pilihan keputusan dengan hanya membandingkan alternative-alternatif yang sedikit berbeda daripada mencari alternative baru.

5) Membuat pilihan

Pengambil keputusan sering menghindari informasi yang terlalu sarat dan mengandalkan heuristic atau jalan pintas penilaian dalam pengambilan keputusan. Dua kategori umum heuristic adalah:

- (1) Ketersediaan yaitu kecenderungan pengambil keputusan untuk mendasarkan penilaian pada informasi yang sudah ada ditangan mereka.
- (2) Keterwakilan/representative yaitu menilai kemungkinan dari suatu kejadian dengan menarik analogi dan melihat situasi identik yang sebenarnya tidak identik.

6) Perbedaan individual

Perbedaan individual berpengaruh terhadap pengambilan keputusan. Empat pendekatan individual yang didasarkan pada dua hal yaitu cara berpikir dan toleransi pribadi terhadap ambiguitas.

7) Hambatan Organisasi

Organisasi juga merupakan penghambat bagi para pengambil keputusan. Pengambilan keputusan oleh manajer juga dipengaruhi

oleh siste penilaian prestasi, system imbalan, pembatasan waktu dan preseden historis yaitu keputusan-keputusan masa lalu.

8) Perbedaan budaya

Model rasional tidak mengakui adanya adanya perbedaan budaya.

Namun dalam kenyataannya pengambilan keputusan juga

dipengaruhi oleh latar belakang budaya pengambil keputusan.

4. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Dalam kehidupan sehari-hari sering dipakai kata kerja yang dikaitkan dengan bentuk dan hasil dari suatu kegiatan tertentu, dalam bahasa inggris disebut performance atau achievement. kata tersebut dipakai untuk menyebutkan hasil yang telah dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam melakukan suatu pekerjaan atau aktivitas.

Menurut Soeprihanto (2003: 26) kinerja adalah hasil kerja seseorang atau kelompok selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Kinerja dapat diartikan sebagai suatu upaya pencapaian prestasi kerja lebih baik, August W Smith dalam Sedarmayanti (2001: 51) menyatakan bahwa performance adalah kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses. sementara itu menurut

Ivancevich dalam Sedarmayanti (2001: 54) kinerja merupakan dampak yang terjadi dalam suatu fungsi perilaku organisasi individu.

Kinerja menurut Gary John dalam Sedarmayanti (2001: 58) dijelaskan bahwa kinerja adalah besarnya tingkat hasil dari anggota organisasi atau pegawai dalam memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Mirkovic and Bouldrue (1992: 379) mendefinisikan kinerja adalah hasil yang diproduksi pada suatu fungsi pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu.

Sedangkan menurut Rivai (2005: 309) mengatakan kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam lembaga. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya lembaga untuk mencapai tujuannya.

Sedangkan menurut Suryadi (2003: 26) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab

masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

menurut T.R Mitchel dalam Sedarmayanti (2001: 52) menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu :

- a. *Quality of work* (kualitas pekerjaan)
- b. *Promptness* (ketepatan pekerjaan)
- c. *Initiative* (inisiatif)
- d. *Capability* (kecakapan)
- e. *Communication* (komunikasi)

Menurut Buyung A. Syafei (2007: 12) peningkatan kinerja dilakukan dengan pengukuran kinerja dalam hal :

- Kecepatan
- Kualitas
- Layanan
- Nilai
- Kecepatan, kita hidup di dunia dimana perusahaan-perusahaan mencapai kustomisasi masa dengan sistem inventori tepat waktu (*just-in time*).
- Kualitas, kecepatan tanpa kualitas tidak ada gunanya
- Layanan, tanyakanlah pada seseorang dan anda akan mendapatkan bahwa layanan yang jelek (waktu atau sesudah menjual) akan mengurangi manfaat-manfaat dari kecepatan dan kualitas.
- Nilai, pelanggan-pelanggan selalu menuntut nilai

b. Kreteria Kinerja

Menurut Stephen P. Robbin (1996: 650) mengatakan bahwa terdapat tiga kriteria penting yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja yaitu hasil / tugas individu, prilaku dan sifat atau ciri-ciri.

1. Pengertian unsur hasil tugas individu

Menurut Gary John (1996: 169) hasil tugas individu merupakan satu hasil tugas yang diharapkan untuk menunjukkan hasil dari kegiatan mereka. untuk menilai hasil tugas pegawai dapat dilakukan hanya pada suatu organisasi yang sudah menciptakan standar kerja yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya. dengan menggunakan hasil tugas individu seorang atasan dapat menilai kinerja bawahannya.

2. Pengertian Prilaku

Gibson (1991: 61) menyatakan bahwa prilaku adalah segala sesuatu yang dilakukan oleh seseorang seperti berbicara, berjalan, berfikir atau melamun. Jadi pelaksanaan tugas sehari-hari tiap pegawai memiliki prilaku yang berbeda-beda walaupun jenis pekerjaan yang dilakukan sama.

Menurut Stephen P. Robbin (2002: 18) prilaku dan pegawai yang berkaitan dengan kinerja dapat dilihat dari kesegaran dia dalam menyampaikan laporannya, apakah dia suka menunda pekerjaan, gaya dia dalam bekerja, kepatuhan pada aturan, tingkat disiplin dalam bekerja.

Guilbert juga mengatakan pengertian perilaku kerja yang berhubungan dengan tugas yang dibebankan kepada seseorang ditunjukkan pada peningkatan produktivitas oleh adanya perubahan perilaku sedangkan lingkungan menjadi faktor pendukung yang memungkinkan seseorang melaksanakan tugas dengan baik. (Guilbert 1980: 81)

3. Pengertian unsur ciri/sifat

Dalam bukunya, Gibson (1991: 79) menjelaskan bahwa ciri atau sifat didefinisikan sebagai kecenderungan yang dapat diduga yang mengarahkan perilaku dalam berbuat dengan cara yang konsisten dan khas. ciri menghasilkan perilaku yang konsisten sifat menetap dan jangkauannya umum dan luas. Misalnya pendiam, peramah, rendah hati, santai dan lain-lain.

Stephen P. Robbins (2002: 218) menekankan bahwa ciri-ciri individu merupakan perangkat kriteria yang paling lemah dalam menilai kinerja pegawai namun masih secara luas dipakai oleh organisasi.

b. Faktor- Faktor Penilaian Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor dari pegawai sendiri yaitu faktor psikis dan faktor fisik. faktor psikis meliputi intelegensia, bakat, keperibadian, minat dan lain-lain. sedangkan faktor fisik meliputi kesehatan, bentuk, badan, umur dan lain-lain dan faktor dari luar pegawai yaitu kerja sama antara rekan

kerja, lingkungan kerja, perlengkapan kerja, pengaturan waktu kerja istirahat, latihan kerja, jaminan sosial dan lain-lain.

Menurut As,ad (2002: 70), faktor-faktor yang dipergunakan dalam penilaian kinerja atau evaluasi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja

Adalah ketelitian, kecepatan, kerapian, dan ketepatan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dan kecakapan pegawai dalam memahami tugas tersebut.

2. Kuantitas Kinerja

Adalah kemampuan secara kuantitatif dalam melaksanakan pekerjaan, misalnya kemampuan mencapai target pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Ketepatan Waktu

Adalah tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari hasil output dari pekerjaan dan dapat memaksimalkan waktu yang tersedia untuk dapat mengerjakan tugas yang lalu.

4. Efektifitas

Adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit atau instansi dalam penggunaan sumber daya tersebut.

Menurut Gibson (1987: 52) ada 3 faktor yang mempengaruhi perilaku kinerja yaitu :

- a. Variabel individu yang terdiri atas kemampuan dan ketrampilan, latar belakang dan demografis.
- b. Variabel organisasi terdiri atas sumber daya profesionalisme, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.
- c. Variabel psikologis yang terdiri atas persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Sistem pengelolaan kinerja menurut Tim Mitra Bastari (2005: 98-99) memiliki tiga tujuan sebagai berikut :

1. Tujuan Strategis

Yang pertama dan yang paling penting dalam system pengelolaan kinerja adalah perlunya keterkaitan antara aktivitas pegawai dan tujuan organisasi. salah satu cara yang dapat dilakukan adalah mendefenisikan kriteria hasil, prilaku dan faktor pendukung lain, luar, sifat-sifat pekerja yang diperlukan dan melaksanakan strategi itu kemudian mengembangkan system pengukuran dan system umpan balik yang akan memaksimalkan keterlibatan pegawai yang ditunjukkan dengan prilaku dan hasil. untuk mencapai ini semua diperlukan system yang fleksibel karena pada saat diperlukan perubahan tujuan dan strategi, maka prilaku dan karakteristik pegawai yang diperlukan juga berubah secara berkesinambungan.

2. Tujuan Administratif

Lembaga-lembaga menggunakan informasi pengelolaan kinerja untuk berbagai kebijakan administratif seperti

administrasi penggajian (kenaikan gaji), promosi, mempertahankan dan memberhentikan pegawai, pemberhentian pegawai sementara dan penghargaan kinerja individu. pengelolaan kinerja yang efektif akan tercapai apabila hasil memiliki konsekuensi pada umpan balik, system *reward* (peningkatan gaji), dan keputusan lain. seringkali banyak persepsi dari sebagian sumber daya manusia bahwa program ini tidak penting hanya sekedar memenuhi persyaratan administratif dan sia-sia. bahkan mereka merasa tidak nyaman mengevaluasi dan menyampaikan hasil evaluasi kepada para pegawainya. oleh karena itu mereka cenderung memberikan penilaian kinerja kepada pegawai tinggi atau paling tidak rata-rata dengan cara-cara seperti justifikasi dan tidak menggunakan indikator secara jelas. padahal hasil penilaian kinerja sangat penting bagi perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia di waktu yang akan datang sehingga program ini tidak sekedar memenuhi persyaratan administratif tapi memiliki arti yang lebih strategis.

3. Tujuan Pengembangan

Tujuan ketiga dari penilaian kinerja adalah mengembangkan pegawai secara efektif pada pekerjaan mereka. ketika pegawai tidak mampu menunjukkan hasil kerja sesuai harapan yang seharusnya dilakukan, maka organisasi perlu menyelenggarakan program pengembangan pegawai.

umpan balik yang diberikan setelah proses evaluasi kinerja seringkali menyalahkan sepenuhnya pada kelemahan yang dimiliki pegawai. Idealnya, system pengelolaan kinerja yang baik tidak hanya mengidentifikasi aspek-aspek kelemahan pegawai saja tetapi juga faktor yang menyebabkan kelemahan tersebut seperti kurangnya keahlian, masalah motivasional dan halangan yang dirasakan pegawai. pegawai seringkali enggan jika harus menyampaikan hasil kinerja yang belum baik karena sering menimbulkan konfrontasi. akibatnya, mereka cenderung memberikan penilaian secara tidak objektif dengan memberi skor tinggi pada semua pegawai. jika hal ini terjadi, maka esensi penilaian kinerja belum tercapai.

Aspek-aspek kinerja yang dinilai sangat tergantung pada dari titik acuan penilaiannya. menurut Gomes (2003: 137) terdapat paling kurang tiga tipe kriteria penilaian performansi yang saling berbeda yaitu :

- a. Penilaian Performansi berdasarkan hasil (*result-based performance appraisal/evaluation*) tipe kriteria performansi ini merumuskan performansi pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir (*end results*)
- b. Penilaian performansi berdasarkan perilaku (*behavior-based performance appraisal/evaluation*) tipe kriteria performansi ini

mengukur sarana (*means*) pencapaian sasaran (*goals*) dan bukannya hasil akhir (*end results*).

- c. Penilaian performansi berdasarkan judgment (*judgment-based performance appraisal/evaluation*) ini merupakan tipe kriteria performansi yang menilai atau mengevaluasi performansi kerja Anggota / Pegawai berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik.

B. Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu yang terkait disajikan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 2.1 Hasil Penelitian yang Relevan

No	Nama	Judul	Variabel	Teknik Analisis Statistic	Kesimpulan
1.	Mulyono Tahun 2012	Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Sukaharjo..	Y = Kinerja X1= Kepemimpinan X2 = Komunikasi X3 = Motivasi X4 = Pengembangan Karir X5 = Promosi Jabatan	- Regresi Linear berganda - Korelasi - Koefisien determinasi - SPSS Release 13.00	Faktor Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan berpengaruh terhadap kinerja Anggota / Pegawai

2.	Elita Tahun 2010	Pengaruh komunikasi terhadap Kinerja Anggota / Pegawai Polda Sumsel	Y = Kinerja X1= Komunikasi	- Regresi Linear berganda - Korelasi - Koefisien determinasi - SPSS Release 13.00	Faktor komunikasi berpengaruh terhadap kinerja Anggota / Pegawai.
3.	Alice Tjandralila Rahardja Tahun 2007	Jurnal Hubungan Antara Komunikasi antar Anggota / Pegawai dan Motivasi Kerja Anggota / Pegawai	Y = Kinerja X1 = Komunikasi antar pribadi guru X2 = Motivasi kerja	- Analisis - Regresi	Terdapat hubungan positif antara komunikasi antar pribadi Anggota / Pegawai dan motivasi kerja Anggota / Pegawai

C. Kerangka Berfikir

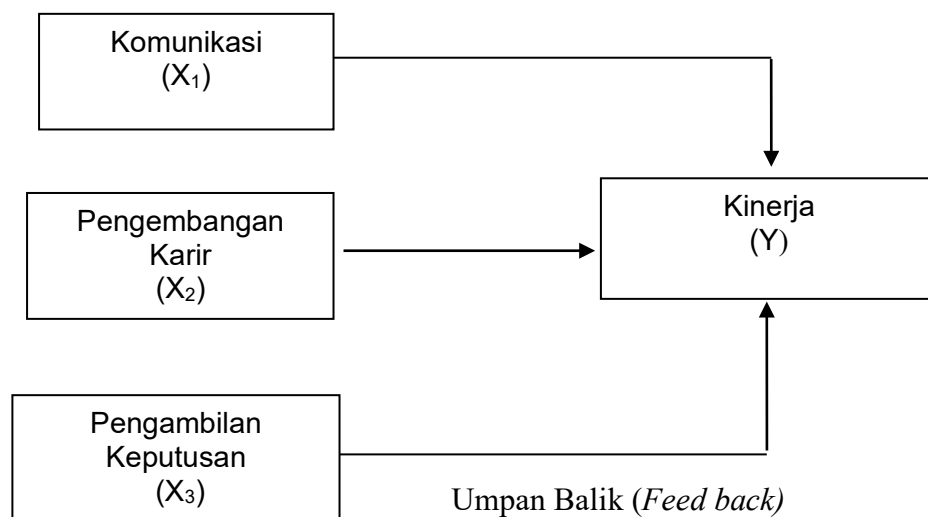
Uma Sekaran dalam bukunya *Business Research* (1992) mengemukakan bahwa, kerangka berfikir merupakan suatu model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. kerangka berfikir akan menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan diteliti, yang dijelaskan hubungan variabel independen dan dependen selanjutnya dirumuskan ke dalam paradigma penelitian yang didasarkan pada kerangka berfikir.

Kerangka berfikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah didiskripsikan dari

berbagai teori-teori yang telah didiskripsikan tersebut selanjutnya dianalisis secara kritis tentang hubungan antar variabel yang telah diteliti.

Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi terhadap kinerja dapat disajikan pada gambar :

Kerangka Berfikir



Gambar : 1 Kerangka Berfikir

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian diatas tersebut, maka didapatkan hipotesis untuk penelitian adalah :

- a. Terdapat pengaruh positif komunikasi, pengembangan karir dan pengambilan keputusan terhadap kinerja pegawai Anggota / Pegawai Polres Pagar Alam
- b. Terdapat pengaruh positif komunikasi kinerja pegawai Anggota / Pegawai Polres Pagar Alam.

- c. Terdapat pengaruh positif pengembangan karir terhadap kinerja Anggota / Pegawai Polres Pagar Alam.
- d. Terdapat pengaruh positif pengambilan keputusan terhadap kinerja Anggota / Pegawai Polres Pagar Alam.

Tugas : Jelaskan Proses pengembangan instrument

Nama : Juliana (192510015)

Instrumen penelitian merupakan alat-alat yang digunakan untuk memperoleh atau mengumpulkan data dalam rangka memecahkan masalah penelitian atau mencapai tujuan penelitian. Jika, data yang diperoleh tidak akurat (*valid*), maka keputusan yang diambil pun akan tidak tepat. Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mendapatkan dan mengumpulkan data penelitian, sebagai langkah untuk menemukan hasil atau kesimpulan dari penelitian dengan tidak meninggalkan kriteria pembuatan instrumen yang baik.

LANGKAH-LANGKAH PENYUSUNAN DAN PENGEMBANGAN INSTRUMEN

Menurut Hadjar, dalam suatu penelitian tertentu, peneliti harus mengikuti langkah-langkah pengembangan instrumen, yaitu:

1. Mendefinisikan variabel;
2. Menjabarkan variabel ke dalam indikator yang lebih rinci;
3. Menyusun butir-butir;
4. Melakukan uji coba;
5. Menganalisis kesahihan (*validity*) dan keterandalan (*reliability*).

Suryabrata berpendapat bahwa langkah-langkah pengembangan alat ukur khususnya atribut non-kognitif adalah:

1. Pengembangan spesifikasi alat ukur;
2. Penulisan pernyataan atau pertanyaan;
3. Penelaahan pernyataan atau pertanyaan;
4. Perakitan instrumen (untuk keperluan uji-coba);
5. Uji-coba;
6. Analisis hasil uji-coba;
7. Seleksi dan perakitan instrumen;
8. Administrasi instrumen;
9. Penyusunan skala dan norma

Secara lebih rinci, Djaali dan Muljono menjelaskan langkah-langkah penyusunan dan pengembangan instrumen yaitu:

1. Sintesa teori-teori yang sesuai dengan konsep variabel yang akan diukur dan buat konstruk variabel
2. Kembangkan dimensi dan indikator variabel sesuai dengan rumusan konstruk variabel
3. Buat kisi-kisi instrumen dalam bentuk tabel spesifikasi yang memuat dimensi, indikator, nomor butir dan jumlah butir untuk setiap dimensi dan indikator
4. Tetapkan besaran atau parameter yang bergerak dalam suatu rentangan kontinum dari suatu kutub ke kutub lain yang berlawanan
5. Tulis butir-butir instrumen baik dalam bentuk pertanyaan maupun pernyataan. Biasanya butir instrumen digolongkan menjadi dua kelompok yaitu kelompok pernyataan atau pertanyaan positif dan kelompok pernyataan atau pertanyaan negatif
6. Butir yang ditulis divalidasi secara teoritik dan empirik

7. Validasi pertama yaitu validasi teoritik ditempuh melalui pemeriksaan pakar atau panelis yang menilai seberapa jauh ketepatan dimensi sebagai jabaran dari konstruk, indikator sebagai jabaran dimensi dan butir sebagai jabaran indikator
8. Revisi instrumen berdasarkan saran pakar atau penilaian panelis
9. Setelah konsep instrumen dianggap valid secara teoritik dilanjutkan penggandaan instrumen secara terbatas untuk keperluan uji coba
10. Validasi kedua adalah uji coba instrumen di lapangan yang merupakan bagian dari proses validasi empirik. Instrumen diberikan kepada sejumlah responden sebagai sampel yang mempunyai karakteristik sama dengan populasi yang ingin diukur. Jawaban responden adalah data empiris yang kemudian dianalisis untuk menguji validitas empiris atau validitas kriteria dari instrumen yang dikembangkan
11. Pengujian validitas kriteria atau validitas empiris dapat dilakukan dengan menggunakan kriteria internal maupun kriteria eksternal
12. Berdasarkan kriteria tersebut dapat diperoleh butir mana yang valid dan butir yang tidak valid
13. Untuk validitas kriteria internal, berdasarkan hasil analisis butir yang tidak valid dikeluarkan atau direvisi untuk diujicobakan kembali sehingga menghasilkan semua butir valid.
14. Dihitung koefisien reliabilitas yang memiliki rentangan 0-1, makin tinggi koefisien reliabilitas instrumen berarti semakin baik kualitas instrumen
15. Rakit semua butir yang telah dibuat menjadi instrumen yang final

Demikian langkah-langkah *bagaimana menyusun instrumen penelitian*. Memang agak sulit dilakukan, namun dengan tujuan untuk mendapatkan hasil yang maksimal tidaklah sesulit apa yang dibayangkan. Selamat mencoba.

Langkah-langkah Pengembangan Instrumen Penelitian

Pengembangan instrumen pengambil data itu berlangsung dalam langkah-langkah yang kurang lebih sudah baku yaitu (1) pengembangan spesifikasi instrumen, (2) penulisan butir-butir pertanyaan atau pernyataan, (3) telaah dan revisi butir-butir pertanyaan atau pernyataan, (4) perakitan butir-butir pertanyaan atau pernyataan ke dalam instrumen, (5) uji coba instrumen, (6) analisis hasil uji coba, (7) penentuan perangkat akhir instrumen, (8) pengujian reliabilitas dan (9) pengujian validitas.

1. Pengembangan Spesifikasi Instrumen

Spesifikasi instrumen adalah rancangan pokok (*grand design*) instrumen. Segala kegiatan dalam pengembangan instrumen dilakukan berdasar atas spesifikasi itu. Karena itu spesifikasi ini harus digarap secara hati-hati. Spesifikasi itu harus memuat secara lengkap semua hal yang harus dilakukan, dan masing-masing harus disajikan secara spesifik. Hal-hal yang perlu dimuat dalam spesifikasi itu adalah (a) wilayah yang direkam, (b) dasar konseptual atau dasar teoretis yang akan dipakai sebagai landasan, (c) subjek yang akan diambil datanya, (d) tujuan pengambilan data, (e) materi instrumen, (f) tipe butir pertanyaan atau pernyataan, (g) jumlah butir pertanyaan atau pernyataan, (h) kriteria seleksi butir pertanyaan atau pernyataan yang dianggap baik.

2. Penulisan Butir-butir Pertanyaan atau Pernyataan

Kemampuan untuk menulis pertanyaan atau pernyataan adalah perpaduan antara kiat dan hasil latihan. Banyak buku-buku yang menyajikan cara-cara untuk menulis butir pertanyaan atau pernyataan. Kaidah-kaidahnya dapat ditemukan dalam buku-buku tersebut yang antara lain juga terdapat pada Daftar Pustaka buku ini. Di antara instrumen pengumpul data untuk atribut kognitif yang paling populer dan karenanya juga paling banyak dipakai adalah tes pilihan ganda dengan lima kemungkinan jawaban. Untuk atribut non kognitif, instrumen yang paling populer dan relatif paling banyak digunakan adalah skala model Likert. Kedua model instrumen itu akan menghasilkan data interval yaitu data yang paling diminati oleh para peneliti karena data interval memungkinkan penggunaan Statistika Parametrik.

3. Telaah dan Revisi Butir-butir Pertanyaan atau Pernyataan

Butir-butir pertanyaan atau pernyataan itu harus ditelaah secara cermat apakah sudah sesuai dengan yang dirancangan, dan apakah perlu direvisi. Rujukan pokok dalam telaah ini adalah spesifikasi instrumen. Telaah dan revisi butir-butir pertanyaan atau pernyataan ini sebaiknya dilakukan oleh suatu team, akan lebih bagus kalau diselenggarakan dalam semacam seminar, agar butir-butir pertanyaan atau pernyataan itu dapat dicermati dari berbagai aspeknya. Aspek-aspek utama yang perlu dicermati adalah (a) kesesuaian dengan spesifikasi, (b) kesesuaian dengan landasan teoretis, (c) kesesuaian dengan format dilihat dari sudut ilmu pengukuran, (d) ketepatan bahasa yang digunakan, dilihat dari sudut bahasa baku dan subjek yang memberikan response.

Guna memudahkan pekerjaan para penelaah, sebaiknya dibuatkan semacam daftar cek. Untuk instrumen pengambil data kognitif, misalnya daftar cek itu adalah sebagai berikut.

Pastikan bahwa:

1. Kunci jawaban jelas-jelas benar,
2. Setiap alternative lainnya jelas salah,
3. Pertanyaan sesuai dengan indikatornya,
4. Pertanyaan memiliki tingkat kesulitan yang sesuai,
5. Konsep atau proses yang direkam jelas,
6. Istilah dan situasi dalam pertanyaan terdefinisi dengan jelas,
7. Para responden mampu memahami apa yang diharapkan mereka lakukan,
8. Pertanyaan ditulis dalam bahasa dan ejaan yang benar,
9. Struktur tata bahasa untuk semua alternative jawaban konsisten dan sesuai,
10. Tidak ada petunjuk tentang jawaban yang benar.

4. Perakitan Butir-butir Pertanyaan atau pernyataan ke dalam Perangkat Instrumen

Butir-butir pertanyaan atau pernyataan itu harus dirakit menjadi satu instrumen yang siap untuk diujicobakan. Hal penting yang harus selalu diingat adalah bahwa response terhadap sesuatu

petanyaan tidak boleh mempengaruhi response terhadap pertanyaan lain, karena secara teori masing-masing pertanyaan itu bebas satu sama lain. Dalam perakitan ini sekaligus dirumuskan petunjuk bagaimana caranya eresponse kepada pertanyaan-pertanyaan itu. Instrumen yagn telah dirakit itu kemudian dicetak dan siap untuk duji cobakan.

5. Uji coba Instrumen

Uji coba merupakan langkah yang sangat penting dalam proses pengembangan instrument, karena dari uij coba inilah diketahui informasi mengenai mutu instrumen yang dikembangkan itu. Syarat utam uji coba adalah bahwa karakteristik subjek uji coba harus sama dengan karakteristik subjek penelitian. Selain itu kondisi uji-coba (misalnya waktu, alat-alat yang dipakai, cara penyelenggaraaan) juga harus sama dengan kondisi penelitian yang sebenarnya. Agar syarat-syarat tersebut dapat terpenuhi maka uji coba instrumen itu harus dipersiapkan secara matang dan dilaksanakan secara professional.

6. Analisis Hasil Uji Coba

Hasil uji coba itu lalu dianalisis. Butir demi butir pertanyaan-pertanyaan atau pernyataan-pernyataan itu diteliti kualitasnya. Karena itu analisis ini pada umumnya lalu disebut analisis butir (item analysis). Walaupun pada dasarnya polanya sama, namun analisis butir-butir pertanyaan (untuk atribut kognitif) dan analisis butir-butir pertanyaan (untuk atribut non kognitif) mengandung perbedaan. Perbedaan itu akan nyata dari uraian berikut.

a. Analisis Butir Pertanyaan

Dalam analisis butir-butir pertanyaan (untuk atribut kognitif) dicari informasi mengenai hal-hal berikut ini.

- (1) Distribusi response,
- (2) Taraf kesukaran, dan
- (3) Daya beda.

Distribusi response diperlukan untuk mengetahui efektif tidaknya alternative-alternatif pengecoh. Taraf kesukaran butir soal diperlukan untuk mengetahui apakah taraf kesukaran butir soal sesuai dengan yang telah direncanakan dalam spesifikasi instrumen. Taraf kesukaran ini biasanya dilambangkan dengan hard p (proporsi yang menjawab benar). Daya beda soal

diperlukan untuk mengetahui seberapa akurat butir pertanyaan itu membedakan subjek yang lebih mampu dari subjek yang kurang mampu. Daya beda ini biasa dihitung dengan mencari korelasi antara skor pada butir itu dengan skor total (item total correlation rit). Teknik yang paling sesuai dengan sifat datanya adalah korelasi biserial (biserial correlation, rbis)

Untuk melakukan analisis butir-butir pertanyaan ini telah tersedia berbagai program computer. Program yang banyak digunakan adalah SPSS, atau yang lebih khusus I TEMAN.

b. Analisis Butir-butir Pernyaaan

Dalam analisis butir-butir pernyataan (misalnya skala model Likert) dicari informasi mengenai (1) diatribusi response dan (2) daya beda butir pernyataan.

Dalam menganalisis butir-butir pernyataan ini dicari informasi apakah butir-butir pernyataan yang dianalisis itu merupakan butir pernyataan yang baik. Butir pernyataan yang baik cirinya adalah (1) semua kemungkinan jawaban terisi dan (2) distribusinya bermodus tunggal (uni modal).

7. Penentuan Perangkat Akhir Instrumen

Berdasar hasil analisis butir-butir pertanyaan atau pernyataan itu dipilih butir-butir pertanyaan atau pernyataan yang baik sesuai dengan spesifikasi. Untuk butir-butir pertanyaan dipilih butir-butir yang mempunyai harga p pada sebaran tertentu (misalnya dari 0,25 sampai 0,75 atau dari 0,20 sampai 0,80) sesuai spesifikasi dan yang mempunyai harga rbis tertentu (misalnya sekurang-kurangnya 0,30 atau sekurang-kurangnya 0,25 atau sekurang-kurangnya 0,20). Butir-butir pertanyaan yang memenuhi kedua kriteria itu dipilih sebagai butir-butir pertanyaan yang baik lalu dirakit menjadi perangkat akhir instrument yang akan digunakan dalam penelitian.

Untuk butir-butir pertanyaan dipilih butir-butir yang memenuhi syarat berdasar distribusi response dan yang mempunyai harga t signifikan (berdasar uji t satu ujung). Butir-butir pernyataan yang memenuhi kedua kriteria itu dipilih sebagai butir-butir pernyataan yang baik dan dirakit menjadi perangkat akhir instrumen yang akan digunakan dalam penelitian.

8. Pengujian Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas instrumen merujuk kepada konsistensi hasil perekaman data (pengukuran) kalau instrumen itu digunakan oleh orang atau kelompok orang yang sama dalam waktu berlainan

atau kalau instrumen itu digunakan oleh orang atau kelompok orang yang berbeda dalam waktu yang sama atau dalam waktu yang berlainan. Karena hasilnya yang konsisten itu, maka instrumen itu dapat dipercaya (reliable) atau dapat diandalkan (dependable). Secara psikometris diteorikan, reliabilitas suatu instrumen adalah proporsi variansi skor perolehan yang merupakan variansi skor murni.

Ada tiga cara untuk mengestimasi reliabilitas instrumen itu yaitu:

- a. Metode uji ulang (test-retest method)
- b. Metode bentuk parallel (parallel form method), dan
- c. Metode pengujian satu kali (single trial method)

Pada metode uji ulang seperangkat instrumen diberikan kepada sekelompok subjek dua kali, dengan selang waktu tertentu (misalnya dua minggu atau tiga minggu). Lalu skor pada perekaman data yang pertama dan skor pada perekaman data yang kedua itu dikorelasikan. Angka korelasi itulah yang merupakan koefisien reliabilitas, $r_{tt} = r_{II}$

Pada metode bentuk parallel disusun dua perangkat instrumen yang paralel (kembar), misalnya perangkat A dan perangkat B. Kedua perangkat instrumen itu diberikan kepada satu kelompok subjek dalam waktu beruntutan, atau dengan selang waktu sedikit skor pada perangkat A dikorelasikan dengan skor pada perangkat B. koefisien korelasi itulah yang merupakan koefisien reliabilitas, $r_{tt} = r_{AB}$

Kedua metode itu mengandung keterbatasan atau kesulitan, oleh karena itu di dalam praktek jarang peneliti menggunakan kedua metode itu. Para peneliti pada umumnya memilih menggunakan metode pengujian satu kali. Dalam metode pengujian satu kali seperangkat instrumen diberikan kepada sekelompok subjek satu kali, lalu dengan cara tertentu diestimasi reliabilitas instrumen tersebut. Sampai sekarang ada tujuh macam cara yang telah diusulkan oleh para ahli yaitu:

- (1) Metode belah dua (split half method),
- (2) Metode Rulon,
- (3) Metode Flanagan,

- (4) Metode KR20,
- (5) Metode KR21,
- (6) Metode analisis variansi (metode Hoyt), dan
- (7) Metode alpha (Cronbach).

Terkecuali metode belah dua, keenam metode yang lain itu berdasarkan teori bahwa koefisien reliabilitas sama dengan 1 dikurangi variansi kesalahan pengukuran dibagi variansi total (skor perolehan).

Walaupun koefisiensi reliabilitas itu wujudnya adalah koefisien korelasi (karena memang diteorikan berasal dari korelasi antara dua tes parallel), tetapi dalam menginterpretasikannya tidak didasarkan harga kritis r dalam tabel korelasi, melainkan ditafsirkan berdasar galat baku pengukuran (strandart error of measurement).

Dari bermacam-macam teknik untuk mengestimasi reliabilitas instrument itu aman yang terbaik, tidak ada kesepakatan penuh diantara para ahli. Dalam praktek yang terjadi adalah semacam “kesukaan”, yang terkait dengan pengalaman pribadi dan tersedianya program computer. Yang pokok adalah si peneliti harus melaporkan menggunakan teknik mana dan hasilnya berapa, lalu interpretasinya bagaimana.

9. Pengujian Validitas Instrumen

Validitas instrument didefinisikan “sejauh mana isntrumen itu merekam/mengukur apa yang dimaksudkan untuk direkam/diukur”. Ada tiga landasan untuk melihat sejauh mana itu yaitu (a) didasarkan pada isinya, (b) didasarkan pada kesesuaiannya dengan constructnya dan (c) didasarkan pada keseseuaiannya dengan kriterianya yaitu instrument yang lain yang dimaksud untuk merekam/mengukur hal yang sama. Jadi secara teori ada tiga macam validitas diatas berdasar kriteria. Secara ideal setiap isntrumen pengumpul data penelitian harus memiliki ketiga macam validitas itu. Akan tetapi seringkali keadaan ideal itu belum tentu tercapai, tetapi adalah merupakan kewajiban akademik setiap peneliti untuk berupaya menegakkan validitas instrument pengumpul datanya, karena seperti telah disebutkan di muka, kualitas isntrumen ini akan sangat menentukan validitas internal penelitian yang dilakukan.

a. Menegakkan Validitas Isi

Validitas isi ditegakkan pada langkah telaah dan revisi butir pertanyaan/butir pernyataan, berdasarkan pendapat profesional (professional judgement) para penelaah. Validitas isi secara relative lebih mudah ditegakkan dibanding kedua macam validitas yang lainnya. Sebagai pertanggungjawaban akademik, peneliti wajib menginformasikan secara lengkap proses penegakan validitas isi ini termasuk daftar cek yang digunakan dalam proses validasi serta nama-nama peserta dalam proses itu beserta kualifikasi akademiknya (daftar nama sebaiknya disajikan dalam Lampiran).

b. Menegakkan Validitas Construct

Sampai sekarang ada dua cara yang telah diusulkan untuk menegakkan validitas rekaan teoretis yaitu (a) discriminant validation melalui multi trait-multi method dan (b) analisis faktor. Teknik multi trait-multi method boleh dikatakan relative baru, dan belum banyak digunakan terutama karena beban kerjanya yang tinggi. Peneliti harus menyiapkan lebih dari satu instrument untuk merekam/mengukur lebih dari satu sifat. Dasar pikiran penerapan cara ini adalah hal-hal yang secara teori berdekatan harus tinggi korelasinya (convergent validation)

Nama : Paizurahman
NIM : 192510031
Kelas : Reguler B
Angkatan : 34
Mata Kuliah : Metodologi Riset SDM

Pengembangan instrumen penelitian

A. PENDAHULUAN

Instrumen memegang peranan yang sangat penting dalam menentukan mutu suatu penelitian, karena validitas atau kesahihan data yang diperoleh akan sangat ditentukan oleh kualitas atau validitas instrumen yang digunakan, di samping prosedur pengumpulan data yang ditempuh. Hal ini mudah dipahami karena instrumen berfungsi mengungkapkan fakta menjadi data, sehingga jika instrumen yang digunakan mempunyai kualitas yang memadai dalam arti valid dan reliabel maka data yang diperoleh akan sesuai dengan fakta atau keadaan sesungguhnya di lapangan. Sedangkan jika kualitas instrumen yang digunakan tidak baik dalam arti mempunyai validitas dan reliabilitas yang rendah, maka data yang diperoleh juga tidak valid atau tidak sesuai dengan fakta di lapangan, sehingga dapat menghasilkan kesimpulan yang keliru.

Untuk mengumpulkan data dalam suatu penelitian, kita dapat menggunakan instrumen yang telah tersedia dan dapat pula menggunakan instrumen yang dibuat sendiri. Instrumen yang telah tersedia pada umumnya adalah instrumen yang sudah dianggap baku untuk mengumpulkan data variabel-variabel tertentu.

Dengan demikian, jika instrumen baku telah tersedia untuk mengumpulkan data variabel penelitian maka kita dapat langsung menggunakan instrumen tersebut, dengan catatan bahwa teori yang dijadikan landasan penyusunan instrumen tersebut sesuai dengan teori yang diacu dalam penelitian kita. Selain itu konstruk variabel yang diukur oleh instrumen tersebut juga sama dengan konstruk variabel yang hendak kita ukur dalam penelitian. Akan tetapi, jika instrumen yang baku belum tersedia untuk mengumpulkan data variabel penelitian, maka instrumen untuk mengumpulkan data variabel tersebut harus dibuat sendiri oleh peneliti.

Dalam rangka memahami pengembangan instrumen penelitian, maka berikut ini akan dibahas mengenai beberapa hal yang terkait, diantaranya pengertian instrumen, langkah-langkah pengembangan instrumen, validitas dan reliabilitas.

B. PENGERTIAN INSTRUMEN

Instrumen adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam suatu penelitian dan penilaian. Instrumen merupakan alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan informasi kuantitatif dan kualitatif tentang variasi karakteristik variabel penelitian secara objektif. Sedangkan menurut Djaali dan Muljono, instrumen adalah suatu alat yang memenuhi persyaratan akademis, yang dapat dipergunakan sebagai alat untuk mengukur suatu objek ukur atau mengumpulkan data mengenai suatu variabel.

Instrumen memegang peranan penting dalam menentukan mutu suatu penelitian dan penilaian. Fungsi instrumen adalah mengungkapkan fakta menjadi data. Menurut Arikunto, data merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis, benar tidaknya data tergantung dari baik tidaknya instrumen pengumpulan data.

Untuk mengumpulkan data penelitian dan penilaian, seseorang dapat menggunakan instrumen yang telah tersedia atau biasa disebut instrumen baku (*standardized*) dan dapat pula dengan instrumen yang dibuat sendiri. Jika instrumen baku tersedia maka seseorang dapat langsung menggunakan instrumen tersebut namun jika instrumen tersebut belum tersedia atau belum baku maka seseorang harus dapat mengembangkan instrumen buatan sendiri untuk dibakukan sehingga menjadi instrumen yang layak sesuai fungsinya.

C. LANGKAH-LANGKAH PENYUSUNAN DAN PENGEMBANGAN INSTRUMEN

Menurut Hadjar, dalam suatu penelitian tertentu, peneliti harus mengikuti langkah-langkah pengembangan instrumen, yaitu: 1). Mendefinisikan variabel; 2). Menjabarkan variabel ke dalam indikator yang lebih rinci; 3). Menyusun butir-butir; 4). Melakukan uji coba; 5). Menganalisis kesahihan (*validity*) dan keterandalan (*reliability*). Suryabrata berpendapat bahwa langkah-langkah pengembangan alat ukur khususnya atribut non-kognitif adalah: 1). Pengembangan spesifikasi alat ukur; 2). Penulisan pernyataan atau pertanyaan; 3). Penelaahan pernyataan atau pertanyaan; 4). Perakitan instrumen (untuk keperluan uji-coba); 5). Uji-coba; 6). Analisis hasil uji-coba; 7). Seleksi dan perakitan instrumen; 8). Administrasi instrumen; 9). Penyusunan skala dan norma.

Secara lebih rinci, Djaali dan Muljono menjelaskan langkah-langkah penyusunan dan pengembangan instrumen yaitu:

- 1) Sintesa teori-teori yang sesuai dengan konsep variabel yang akan diukur dan buat konstruk variabel
- 2) Kembangkan dimensi dan indikator variabel sesuai dengan rumusan konstruk variabel
- 3) Buat kisi-kisi instrumen dalam bentuk tabel spesifikasi yang memuat dimensi, indikator, nomor butir dan jumlah butir untuk setiap dimensi dan indikator
- 4) Tetapkan besaran atau parameter yang bergerak dalam suatu rentangan kontinum dari suatu kutub ke kutub lain yang berlawanan
- 5) Tulis butir-butir instrumen baik dalam bentuk pertanyaan maupun pernyataan. Biasanya butir instrumen digolongkan menjadi dua kelompok yaitu kelompok pernyataan atau pertanyaan positif dan kelompok pernyataan atau pertanyaan negatif
- 6) Butir yang ditulis divalidasi secara teoritik dan empirik
- 7) Validasi pertama yaitu validasi teoritik ditempuh melalui pemeriksaan pakar atau panelis yang menilai seberapa jauh ketepatan dimensi sebagai jabaran dari konstruk, indikator sebagai jabaran dimensi dan butir sebagai jabaran indikator
- 8) Revisi instrumen berdasarkan saran pakar atau penilaian panelis
- 9) Setelah konsep instrumen dianggap valid secara teoritik dilanjutkan penggandaan instrumen secara terbatas untuk keperluan uji coba
- 10) Validasi kedua adalah uji coba instrumen di lapangan yang merupakan bagian dari proses validasi empirik. Instrumen diberikan kepada sejumlah responden sebagai sampel yang mempunyai karakteristik sama dengan populasi yang ingin diukur. Jawaban responden adalah data empiris yang kemudian dianalisis untuk menguji validitas empiris atau validitas kriteria dari instrumen yang dikembangkan
- 11) Pengujian validitas kriteria atau validitas empiris dapat dilakukan dengan menggunakan kriteria internal maupun kriteria eksternal

- 12) Berdasarkan kriteria tersebut dapat diperoleh butir mana yang valid dan butir yang tidak valid
- 13) Untuk validitas kriteria internal, berdasarkan hasil analisis butir yang tidak valid dikeluarkan atau direvisi untuk diujicobakan kembali sehingga menghasilkan semua butir valid.
- 14) Dihitung koefisien reliabilitas yang memiliki rentangan 0-1, makin tinggi koefisien reliabilitas instrumen berarti semakin baik kualitas instrumen
- 15) Rakit semua butir yang telah dibuat menjadi instrumen yang final

Terkait dengan penilaian kinerja, Gronlund menjelaskan langkah-langkah penyusunan *performance assessment* yaitu :

- 1) Spesifikasi kinerja yang ingin dicapai
- 2) Tentukan fokus penilaian (proses atau hasil)
- 3) Tentukan derajat (tingkat) kesesuaian dengan kenyataan
- 4) Tentukan situasi performance
- 5) Tentukan metode observasi, menyimpan dan menskor

Dari beberapa teori langkah-langkah pengembangan instrumen di atas, dapat disimpulkan bahwa secara garis besar langkah-langkah pengembangan instrumen penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Merumuskan definisi konseptual dan operasional

Langkah yang pertama kali harus dilakukan dalam pengembangan instrumen adalah merumuskan konstruk variabel yang akan diukur sesuai dengan landasan teoritik yang dikembangkan secara menyeluruh dan operasionalkan definisi konseptual tersebut sesuai dengan sifat instrumen yang akan dikembangkan kemudian rumuskan dan jabarkan indikator dari variabel yang akan diukur.

- 2) Pengembangan spesifikasi dan penulisan pernyataan

Pengembangan spesifikasi yaitu menempatkan dimensi dan indikator dalam bentuk tabel spesifikasi pada kisi-kisi instrumen yang kemudian dilanjutkan dengan penulisan pernyataan. Rumusan pernyataan sangat tergantung kepada model skala yang digunakan. Dari setiap pernyataan dicantumkan nomor butir dan jumlah butir sesuai dengan dimensi dan indikator yang akan diukur. Format yang telah dirumuskan dalam spesifikasi perlu diikuti secara tertib.

- 3) Penelaahan pernyataan

Butir-butir pernyataan yang telah ditulis merupakan konsep instrumen yang harus melalui proses validasi, baik validasi teoritik maupun validasi empirik.

Tahap validasi pertama yang ditempuh adalah validasi teoritik, yaitu melalui pemeriksaan pakar atau melalui panel yang pada dasarnya menelaah seberapa jauh dimensi merupakan jabaran yang tepat untuk konstruk, seberapa jauh indikator merupakan jabaran yang tepat dari dimensi, dan seberapa jauh butir-butir instrumen yang dibuat secara tepat dapat mengukur indikator.[10] Selanjutnya jika semua butir pernyataan sudah valid secara teoritik atau konseptual maka dilakukan validasi empirik melalui uji coba.

- 4) Uji coba

Uji coba di lapangan merupakan bagian dari proses validasi empirik. Melalui uji coba tersebut, instrumen diberikan kepada sejumlah responden sebagai sampel uji coba yang mempunyai karakteristik sama atau ekuivalen dengan karakteristik populasi penelitian. Jawaban atau respon dari sampel uji coba merupakan data empiris yang akan dianalisis untuk menguji validitas empiris atau validitas kriteria yang dikembangkan.

5) Analisis

Berdasarkan data hasil uji coba selanjutnya dilakukan analisis untuk mengetahui koefisien validitas butir dan reliabilitas instrumen.

6) Revisi Instrumen

Revisi instrumen dilakukan jika setelah melalui analisis terdapat butir-butir yang tidak valid atau memiliki reliabilitas yang rendah. Butir-butir yang sudah direvisi dirakit kembali dan dihitung kembali validitas dan reliabilitasnya.

7) Perakitan instrumen menjadi Instrumen final

Terkait langkah-langkah pengembangan instrumen di atas, terdapat dua hal yang harus diperhatikan dan dipenuhi untuk memperoleh instrumen yang berkualitas yaitu instrumen tersebut harus valid dan reliabel. Untuk itu, perlu pemahaman yang mendalam tentang validitas dan reliabilitas instrumen.

D. VALIDITAS

Validitas berasal dari kata *validity* yang berarti “keshahihan”. Validitas adalah sejauh mana suatu alat ukur atau tes melakukan fungsinya atau mengukur apa yang seharusnya diukur. Artinya sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsinya. Atau dengan kata lain validitas adalah kecocokan antara alat ukur (tes) dengan sasaran ukur. Tes yang valid adalah tes yang mampu mengukur apa yang hendak diukur, tes yang valid untuk tujuan tertentu mungkin tidak valid untuk tujuan lain. Oleh karena itu validitas selalu dikaitkan dengan tujuan tertentu.

Validitas pengukuran memiliki nilai dari rendah ke tinggi, makin tinggi tingkat validitas makin baik pengukuran itu.

Pemeriksaan validitas pengukuran dilakukan sebelum alat ukur/tes digunakan sesungguhnya.

Pemeriksaan validitas pengukuran dapat dilakukan pada saat tes baru dibuat atau disusun dan dapat juga dilakukan pada saat uji coba alat ukur.

Apabila hasil pemeriksaan menunjukkan tingkat validitas rendah, maka alat ukur dapat diperbaiki. Pemeriksaan validitas dan perbaikan alat ukur dilakukan berulang-ulang sampai alat ukur mencapai validitas pengukuran yang cukup tinggi.

Ada 3 jenis validitas pengukuran yaitu: validitas isi, validitas kriteria dan validitas konstruk. Validitas isi adalah kecocokan di antara isi alat ukur (tes) dengan isi sasaran ukur. Artinya alat ukur yang mempunyai validitas isi yang baik adalah tes yang benar-benar mengukur penguasaan materi yang seharusnya dikuasai sesuai dengan konten pengajaran yang tercantum dalam kurikulum.

Termasuk dalam validitas isi adalah

validitas wajah (*face validity*) yakni kecocokan di antara tampilan tes dengan responden yang akan menanggapi.

Validitas kriteria adalah validitas yang berdasarkan kriteria yaitu kecocokan diantara prediktor (skor prediktor) dengan kriteria (skor kriteria). Validitas kriteria ditujukan kepada baik atau tidak baiknya prediktor (skor prediktor).

Jika validitas kriteria baik, maka alat ukur prediktor (skor prediktor) dapat digunakan untuk berbagai keperluan sejenis.

Ada dua jenis validitas kriteria yaitu validitas konkuren (serentak) yakni kriteria terdapat pada saat yang sama dengan prediktor dan validitas prediktif yakni kriteria terdapat kemudian setelah prediktor.

Validitas konstruk hakekatnya adalah sama dengan validitas isi namun digunakan untuk instrumen yang dimaksudkan mengukur variabel-variabel konstruk. Variabel konstruk adalah variabel yang abstrak hasil konstruksi para pakar, misalnya