

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

##### 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

###### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.

Menurut Simamora dalam Sinambela (2017:7) mengatakan Manajemen Sumber Daya manusia adalah proses pendayagunaan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses dimaksud melibatkan organisasi, arahan, koordinasi dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut.

Menurut Sutrisno (2016:5) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya

Menurut Mangkunegara (2017:2) mengemukakan bahwa “manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia diatas maka dapat dilihat bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu penerapan fungsi-fungsi perencanaan, pengelolaan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan dan fungsi tersebut digunakan untuk melaksanakan tindak pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pendayagunaan sumber daya manusia.

## 2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian (Hasibuan 2014:21).

### a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

### b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja,

delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan. Pengadaan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan

f. Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan

yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang maupun barang, kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintahan dengan berdasarkan internal maupun eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

### 3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Berikut peranan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017 : 14):

- a. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement* dan *job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.

- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- f. Memonitori kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- g. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.
- h. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal
- i. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya

## **2.1.2 Penilaian Kinerja**

### **1. Pengertian Penilaian Kinerja**

Menurut Bacal dalam Wibowo (2016:187) mengemukakan penilaian kinerja adalah proses dimana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu.

Menurut Amstrong dalam Wibowo (2016:188) penilaian adalah suatu kesempatan untuk melihat secara menyeluruh kandungan pekerjaan, beban dan volume, melihat kembali apa yang dicapai selama periode laporan dan menyepakati sasaran selanjutnya.

Menurut Williams dalam Wibowo (2016:188) penilaian kinerja tidak lebih dari merupakan sebuah kartu laporan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan, suatu keputusan tentang kecukupan atau kekurangan profesional.

Berdasarkan pandangan tersebut di atas tampak bahwa penilaian kinerja lebih diarahkan pada penilaian individual pekerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu.

## **2. Kegunaan Penilaian Kinerja**

Kegunaan penilaian menurut Sagala dan Rivai (2009:554) ditinjau perspektif pengembangan perusahaan, khusus manajemen SDM, yaitu :

- a. Posisi tawar. untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional langsung dengan karyawan
- b. Perbaikan kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, spesialis personalia dan bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.
- c. Penyesuaian kompensasi. Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan upahnya-bonus atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabaikan sebagian atau semua dari bonus lainnya. Banyak peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kinerja
- d. Keputusan penempatan. Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja. Sering promosi adalah penghargaan untuk kinerja yang lalu.

- e. Pelatihan dan pengembangan. Kinerja buruk mengidentifikasi ada suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja yang baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan
- f. Perencanaan dan pengembangan karier. Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan, penyesuaian program pengembangan karier yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dan kepentingan perusahaan.
- g. Evaluasi proses *staffing*. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen SDM
- h. Defisiensi proses penempatan karyawan. Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM
- i. Ketidakakuratan informasi. Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan di dalam informasi analisi pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi manajemen SDM. Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan atau pengambilan keputusan tidak sesuai.
- j. Kesalahan dalam merancang pekerjaan. Kinerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat membantu diagnose kesalahan ini.

- k. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.
- l. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal. Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh factor diluar lingkungan pekerjaan, seperti hal pribadi. Jika factor ini dapat diatasi karyawan bersangkutan, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuan.
- m. Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja. Departemen SDM biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi karyawan disemua departemen. Elemen-elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungan dengan pelaksanaan kerja dan ukuran-ukuran kriteria
- n. Umpan balik SDM. Kinerja baik atau jelek di seluruh perusahaan, mengidentifikasi seberapa baik departemen SDM berfungsi.

### **3. Dimensi Penilaian kinerja**

Menurut PP No 46 Tahun 2011 Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil PNS. Tujuannya untuk meningkatkan prestasi dan kinerja PNS. PP ini merupakan penyempurnaan dari PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS yang dianggap tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan dan kebutuhan hukum.

#### **a. Kualitas (mutu)**

Pengukuran kinerja dapat melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa

kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna pelayanan, maka kinerja semakin baik, demikian sebaliknya kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

b. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang. Dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang dihasilkan. Pencapaian kuantitas yang diharapkan adalah jumlah sesuai dengan target atau melebihi target.

c. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi. Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat dinilai kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya. Untuk jenis pekerjaan tertentu makin cepat suatu pekerjaan terselesaikan, makin baik kinerjanya demikian pula sebaliknya makin lambat penyelesaian suatu pekerjaan, maka kinerjanya menjadi kurang baik.

d. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi yang sudah dianggarkan. Jika

pengeluaran melebihi anggaran yang telah ditetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerjanya kurang baik demikian pula sebaliknya. Oleh karena itu, perlakukan efektivitas biaya diseluruh bidang pekerjaan yang memiliki anggaran biaya.

#### **4. Tujuan penilaian kinerja**

Menurut Rao dalam Sinambela (2017:521) tujuan penelitian diri atau penelitian kinerja individu adalah sebagai berikut:

- a. Menyediakan kesempatan bagi pegawai untuk mengiktisarkan.
- b. Mengenali akan kebutuhannya sendiri dengan membuat rencana bagi perkembangannya didalam organisasi dengan mengidentifikasi dukungan yang diperlukan dari pimpinan dan orang-orang lainnya didalam organisasi.
- c. Menyampaikan kepada pimpinan yang berkepentingan, apa yang sudah dicapai dan refleksinya agar mampu meninjau prestasinya sendiri dalam perspektif yang benar dan dalam penilaian yang lebih objektif. Hal ini merupakan sebuah persiapan yang perlu bagi diskusi-diskusi peninjauan prestasi kerja dan rencana-rencana perbaikan prestasi kerja.
- d. Memprakarsai suatu proses peninjauan dan pemikiran tahunan yang meliputi seluruh organisasi untuk memperkuat perkembangan atas inisiatif sendiri guna mencapai keefektifan manajerial.

#### **5. Manfaat penilaian kinerja**

Menurut Harvard dalam Wibowo (2016:192) mengiatkan bahwa orang sering lupa untuk membicarakan untuk apa sebenarnya *performance appraisal* menurut Harvard dapat dipergunakan untuk:

- a. Memperkenalkan perubahan, termasuk perubahan dalam budaya organisasi,
- b. Mendefinisikan tujuan, target dan sasaran untuk periode yang akan datang
- c. Memberi orang target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat untuk memecat di kemudian hari,
- d. Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerja untuk memberikan kinerja tinggi,
- e. Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan,
- f. Melobi penilai untuk kepentingan politis, dan bahkan akhir yang meragukan,
- g. Mendapatkan kesenangan khusus,
- h. Menyepakati tujuan pembelajaran,
- i. Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan,
- j. Mengidentifikasi dan merencanakan menghilangkan kelemahan,
- k. Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian,
- l. Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya,
- m. Menjaga perusahaan atau pemegang saham utama senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan.

Dari apa yang diungkapkan Harvard diatas tampak jelas bahwa penilaian kinerja bukan hanya untuk tujuan menilai Sumber Daya Manusia saja, tetapi dapat dipergunakan untuk kepentingan organisasi yang lebih luas.

#### **6. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)**

Sasaran Kerja Pegawai merupakan sasaran kerja yang akan dicapai oleh setiap pegawai. Artinya masing-masing memiliki sasaran kerja yang berbeda

sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing. Dalam hal ini pegawai harus menyusun sendiri sasaran kerja yang ingin dicapai dalam suatu periode tertentu. Kemudian harus disetujui oleh atasan langsung.

Penyusunan SKP tidak boleh dilakukan secara sembarangan akan tetapi harus mengikuti dan memerhatikan pedoman penyusunan SKP yang telah ditentukan. SKP yang sudah disusun sesuai dengan pedoman penyusunan kemudian dinilai oleh atasannya langsung. Penilaian SKP paling sedikit meliputi aspek kuantitas, kualitas, dan waktu sesuai dengan karakteristik, sifat dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja. (Kasmir 2016:215).

Dalam rangka pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis maka dilakukan program-program yang diukur dengan membandingkan target dan realisasi capaian kinerja pada masing-masing Badan PPSDMP yang terdiri dari 5 program, yaitu:

- a. Kelembagaan petani yang menjadi kelembagaan ekonomi petani terhadap total kelembagaan petani nasional,
- b. Kepuasan masyarakat atas layanan publik BPPSDMP,
- c. Rasio lulusan pendidikan pertanian yang bekerja dibidang pertanian terhadap total lulusan pendidikan pertanian,
- d. Program meningkatnya kualitas pendidikan dan pelatihan pembangunan pertanian,
- e. Program terwujudnya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah di lingkungan BPPSDMP

**Tabel 2.1 Capaian Kinerja Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian**

No	Sasaran Program	Indikator Kinerja	Target	Realisasi
1	Kelembagaan petani yang menjadi kelembagaan ekonomi petani terhadap total kelembagaan petani nasional	Pencapaian kinerja Rasio kelembagaan petani yang menjadi kelembagaan ekonomi petani terhadap total kelembagaan petani nasional.	2.3	2.25
2	Kepuasan masyarakat atas layanan publik BPPSDMP	Pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) atas layanan BPPSDMP.	3.32	3.36
3	Rasio lulusan pendidikan pertanian yang bekerja dibidang pertanian terhadap total lulusan pendidikan pertanian	Rasio lulusan pendidikan pertanian yang bekerja dibidang pertanian terhadap total lulusan pendidikan pertanian.	90.00	80.04
4	Meningkatnya kualitas pendidikan dan pelatihan pembangunan pertanian	Rasio kelulusan pendidikan pertanian yang bekerja dibidang pertanian terhadap total lulusan pendidikan pertanian pada tahun berjalan	90	80.04
		Penurunan rata-rata <i>Competency Gap Index (CGI)</i> peserta pelatihan	22	20.20
5	Terwujudnya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah di lingkungan BPPSDMP	Nilai AKIP BPPSDMP berdasarkan penilaian Inspektorat Jenderal Kementerian Pertanian	82	83.29

		Nilai kinerja (NK) (berdasarkan PMK 214 tahun 2017)	86.25	87.00
--	--	---	-------	-------

Sumber data Kementerian Pertanian

### 2.1.3 Kompetensi

#### 1. Pengertian Kompetensi

Menurut Wibowo (2016:271) Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Menurut Sutrisno (2016:202) menyatakan bahwa “secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang baik”.

Menurut Spencer dalam Sutrisno (2016:202) mengatakan kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan. Karakteristik dasar kompetensi berarti kemampuan adalah sesuatu yang kronis dan dalam bagian dari kepribadian seseorang dan dapat diramalkan perilaku didalam suatu tugas pekerjaan.

Berdasarkan beberapa teori diatas maka dapat disimpulkan kompetensi adalah kemampuan atau keahlian seseorang yang memiliki *skill*, *knowledge* dan *ability* dalam menerapkannya disetiap pekerjaannya secara efektif dan efisien yang sesuai dengan standar perusahaan yang telah ditentukan.

#### 2. Dimensi Kompetensi

Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan

mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Menurut Wibowo (2016:272) terdapat lima dimensi yaitu:

a. Motif/Niat

Sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan niat mendorong, mengarahkan dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

b. Sifat

Karakteristik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi.

c. Konsep diri

Sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang, percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif, dalam setiap situasi adalah bagian dari konsep diri setiap orang.

d. Pengetahuan

Informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik, pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks, skor pada tes pengetahuan sering kali gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.

e. Keterampilan

Kemampuan mengerjakan tugas fisik ataupun mental tertentu, kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

### 3. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kompetensi.

Menurut Zwell dalam Wibowo (2016:283) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang yaitu:

a. Keyakinan dan nilai-nilai,

Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

b. Keterampilan

Keterampilan dalam berbicara dan menulis. Dengan kita mahir berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkatkan kecakapannya dalam kompetensi.

c. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya.

d. Karakteristik Kepribadian

Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian, kemampuan bekerja dalam tim, dan memberikan pengaruh dalam tim.

e. Motivasi

Manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi

kinerja.

f. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

g. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Dengan adanya pemikiran seperti ini akan meningkatkan kecakapan di dalam kompetensi.

h. Budaya Organisasi

Budaya organisasi sangat mempengaruhi kompetensi Sumber Daya Manusia dalam kegiatan.

#### **4. Manfaat Penggunaan Kompetensi Pegawai**

Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari Manajemen Sumber Daya Manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi. Menurut Ruky dalam Sutrisno (2016:208) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan yaitu:

a. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai

Dalam hal ini model kompetensi akan mampu menjawab pertanyaan mendasar, keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang

SDM.

b. Alat seleksi karyawan

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu.

c. Memaksimalkan Produktivitas

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk di mobilisasikan secara vertical maupun horizontal.

d. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.

e. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah ini.

f. Menyalaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal hal apa saja yang harus menjadi focus dalam unjuk kerja karyawan.

### 5. Mengatasi hambatan Kompetensi pegawai

Kelihatannya mengembangkan kompetensi merupakan hal yang mudah. Kita dapat dengan mudah mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, dan proses yang perlu untuk dipelajari. Namun kenyataannya tidak semudah itu, sejumlah faktor mempengaruhi kemampuan pekerja untuk memperbaiki kecakapan tentang kompetensi yang memngaruhi kinerjanya. Menurut Zwell dalam Wibowo (2016:286) menyebutkan adanya faktor-faktor yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki kompetensi, yaitu:

a. Mengalami kekurangan kompetensi

Sering kali terjadi orang menutupi kekurangannya agar tidak diketahui orang lain. Budaya yang berusaha selalu tampil baik mengandung bahaya tidak menyadari kekurangan kecakapan dalam kompetensi. Untuk itu ada baiknya orang mengakui dengan terus terang akan kekurangan dalam kompetensinya sehingga dapat dilakukan usaha untuk memperbaikinya.

b. Meningkatkan harapan

Pekerjaan manajer dan *coach* termasuk membantu orang memperluas visi atas pekerjaan mereka sehingga mereka dapat memanfaatkan bakat, kemampuan dan potensinya. *Coach* perlu secara terus menerus mengingatkan pekerja atas visinya, mendorong mereka untuk bekerja keras mencapai visi, membantu mereka mencatat kesenjangan antara visi

dengan perilaku saat ini, dan membantu mereka mengembangkan tujuan dan langkah tindak mengatasi kesenjangan.

c. Mengidentifikasi hambatan

Kebanyakan hambatan dapat dikategorikan dalam pengetahuan, keterampilan, proses dan emosional. Hambatan pengetahuan terjadi ketika pekerja tidak mempunyai keahlian tentang informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Hambatan keterampilan terjadi ketika pekerja tahu bagaimana melakukan sesuatu tetapi belum mengembangkan keterampilan untuk melakukan dengan baik, cepat, dan konsisten.

Hambatan proses terjadi ketika pekerja tidak efektif mengelola serangkaian tugas untuk menyelesaikan hasil, mereka mungkin terampil dalam setiap tugas secara terpisah tetapi mereka kurang mampu secara konsisten pada waktu dan cara yang tepat untuk mencapai keberhasilan.

Hambatan emosional berakar pada faktor psikologis. Beberapa pekerja tidak menonjol atas apa yang mereka pikir benar, misalnya karena takut konflik sedangkan lainnya tidak menetapkan tujuan menantang karena takut gagal.

d. Memasukkan mekanisme dukungan

Mekanisme dukungan yang dapat dipergunakan organisasi dan pekerja untuk membantu memastikan rencana kinerja pekerja yaitu mencatat kemajuan dan pelaksanaan langkah tindak, mengomunikasikan kemajuan kepada orang lain dan menggunakan penghargaan.

## 2.1.4 Pengalaman Kerja

### 1. Pengertian Pengalaman Kerja

Selain pendidikan formal yang harus dimiliki, individu juga perlu memiliki pengalaman melalui tahapan masa kerja, serta mampu beradaptasi dengan lingkungannya dalam organisasi, untuk meniti karir dan pengembangan potensinya. Pengalaman kerja yang dimiliki oleh masing-masing anggota organisasi berbeda-beda, dikarenakan setiap individu memiliki latar belakang pekerjaan dan bidang kerja yang juga beragam.

Menurut Siagian (2007:52), pengalaman kerja mengacu pada berapa lama seseorang bekerja, berapa banyak jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah dilakukannya, dan berapa periode masa kerjanya pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tersebut.

Menurut Winardi (2009:15) mendefinisikan senioritas adalah masa kerja seorang pekerja bilamana diterapkan pada hubungan kerja maka senioritas adalah masa kerja seorang pekerja pada perusahaan tertentu.

Menurut Hasibuan (2017:109) pengalaman kerja (senioritas) adalah promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama berkerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tingkat promosi, kelebihanannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan guru yang berharga, dengan pengalaman seseorang dapat mengembangkan kemampuan sehingga karyawan tetap betah berkerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan, kelemahannya adalah seorang karyawan yang

kemampuannya sangat terbatas tetapi karena sudah lama berkerja tetap dipromosikan.

Namun demikian, masalah senioritas yang didasarkan pada lama berkerja, terkadang menimbulkan masalah, yaitu promosi dilakukan hanya berdasarkan senioritas tanpa memandang perlu untuk melakukan evaluasi pada kualitasnya. Hal ini akan membawa dampak buruk karena perusahaan atau bagian-bagian dari perusahaan akan dipimpin oleh pemimpin-pemimpin yang rendah kompetensi dan kualitasnya.

Dari berbagai uraian diatas dapat disimpulkan, bahwa pengertian pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaanya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya.

## **2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengalaman Kerja**

Menurut Djauzak (2014:64) faktor – faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja seseorang adalah waktu, frekuensi, jenis tugas, dan hasil. Dijelaskan sebagai berikut :

### **a. Waktu**

Semakin lama seseorang melaksanakan tugas dan memperoleh pengalaman berkerja yang lebih banyak.

### **b. Frekuensi**

Semakin sering melaksanakan tugas sejenis umumnya orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik.

### **c. Jenis tugas**

Semakin banyak jenis tugas yang dilaksanakan oleh seseorang maka umumnya orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak.

d. Penerapan

Semakin banyak penerapan pengetahuan, keterampilan, dan sikap seseorang dalam melaksanakan tugas tentunya akan dapat meningkatkan pengalaman kerja orang tersebut.

e. Hasil

Seseorang yang memiliki kerja lebih banyak dapat meningkatkan pengalaman kerja orang tersebut.

### 3. Manfaat pengalaman kerja

Suatu perusahaan akan cenderung memilih tenaga kerja yang berpengalaman dari pada yang tidak berpengalaman. Hal ini disebabkan mereka yang berpengalaman lebih berkualitas dalam melaksanakan pekerjaan sekaligus tanggung jawab yang diberikan perusahaan dapat dikerjakan sesuai dengan ketentuan atau permintaan perusahaan. Maka dari itu pengalaman kerja mempunyai manfaat bagi pihak perusahaan maupun karyawan. Manfaat pengalaman kerja adalah untuk kepercayaan, kewibawaan, pelaksanaan pekerjaan, dan memperoleh penghasilan (Soekarno, 2007:31). Berdasarkan manfaat masa kerja tersebut maka seseorang yang telah memiliki masa kerja lebih lama apabila dibandingkan dengan orang lain, akan memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Mendapat kepercayaan yang semakin baik dari orang lain dalam pelaksanaan tugasnya.
- b. Kewibawaan akan semakin meningkat sehingga dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja sesuai dengan keinginannya.
- c. Pelaksanaan pekerjaan akan berjalan lancar karena orang tersebut telah memiliki sejumlah pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya.
- d. Dengan adanya pengalaman kerja yang semakin baik, maka orang akan memperoleh penghasilan yang lebih. Pegawai yang sudah berpengalaman dalam bekerja akan membentuk keahlian di bidangnya, sehingga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan akan cepat tercapai. Produktivitas/prestasi karyawan dipengaruhi oleh pengalaman kerja karyawan, dimana semakin lama pengalaman kerja karyawan akan semakin mudah dalam menyelesaikan suatu produk dan semakin kurang berpengalaman kerja karyawan akan mempengaruhi kemampuan berproduksi, karyawan dalam menyelesaikan suatu produk (Soekarno, 2007:34).

Pengalaman seseorang dalam bekerja seharusnya dipandang sebagai sumberdaya potensial dalam mengelola perubahan dirinya. Secara rasional, pengalaman kerja pasti dapat dirasakan seseorang. Dari pengalamannya, seharusnya seseorang memperoleh modal atau bekal dalam melihat unsur-unsur penyebab keberhasilan dan kurang-berhasilan dalam bekerja. Semakin bertambahnya usia seseorang maka pengetahuan tentang pekerjaan semakin meningkat dan cara memandang sesuatu juga semakin

bijak. Misalnya ketika seseorang pernah mengalami kelalaian kerja maka mungkin saja hal itu awalnya dirasakan biasa-biasa saja. Toh orang lain pun pernah berbuat hal yang sama. Namun lama kelamaan sejalan dengan unsur kematangan kepribadiannya maka timbul rasa bersalah dan sesal dengan sendirinya. Disadarinya bahwa itu adalah suatu kekhilafan. Dan hal ini akan mendorongnya untuk berbuat yang lebih baik sesuai dengan standar pekerjaan yang layak.

#### **4. Dimensi Pengalaman Kerja**

Menurut Zainullah (2012) dimensi pengalaman kerja adalah sebagai berikut: 1.

##### **Lama Masa Kerja**

Adalah jangka waktu yang telah dilalui seseorang sejak menekuni pekerjaan. Lama kerja dapat menggambarkan pengalaman seseorang dalam menguasai bidang tugasnya. Pada umumnya karyawan dengan pengalaman kerja yang banyak tidak memerlukan bimbingan dibandingkan dengan karyawan yang pengalamannya sedikit.

##### **2. Tingkat Pengetahuan dan Keterampilan yang dimiliki**

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk mencapai atau menjelaskan suatu tugas atau pekerjaan.

##### **3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan**

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

## 2.1.5 Pengembangan Karir

### 1. Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Kasmir (2014:151) karier adalah jabatan dan kepangkatan yang diperoleh seseorang selama pegawai bekerja.

Menurut Ruky dalam Sutrisno (2016:161) mengatakan bahwa pengembangan karir adalah kemajuan karir yang sering kali menjadi obsesi banyak orang yang bekerja dan sering kali lebih menjadi pikiran mereka dari pada pihak pimpinan perusahaan.

Menurut Dalil dalam Sutrisno (2016:163) mengemukakan pengembangan karir sebagai sarana yang memiliki kesempatan untuk membentuk seseorang membuat perencanaan karirnya dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan. Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa, pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya.

### 2. Tujuan Pengembangan Karir

Sebagaimana halnya penghasilan, maka pengembangan karir adalah penguat berbentuk nonfinansial yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada pegawai sesuai dengan kondisi prestasi kerjanya.

Menurut Sutrisno (2016:166) secara khusus, pengembangan karir bertujuan untuk:

- a. Memberikan kepastian arah karir jabatan pegawai dalam kiprahnya dilingkup organisasi.
- b. Meningkatkan daya tarik organisasi atau institusi bagi pegawai yang berkualitas.

- c. Memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program-program pengembangan Sumber Daya Manusia, khususnya dalam rangka mengambil keputusan dibidang karir serta perencanaan Sumber Daya Manusia organisasi atau perusahaan yang selaras dengan rencana pengembangan organisasi.
- d. Memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam melakukan administrasi pergerakan pegawai dalam arah karir promosi, rotasi, ataupun demosi jabatan.

### **3. Manfaat pengembangan karir**

Berdasarkan Pasal 17 ayat (2) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dinyatakan bahwa pengangkatan PNS dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan. Pengangkatan dalam jabatan dimaksudkan untuk pengembangan karier PNS yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang jabatan dalam suatu organisasi sesuai dengan jalur karier yang telah ditetapkan. Dengan demikian, manfaat dari penyusunan pola dasar karier PNS tidak lain adalah untuk mewujudkan prinsip profesionalisme pengangkatan PNS dalam suatu jabatan. Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Tujuan pengembangan karir yang terutama adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di

masa yang akan datang Rivai & Sagala, (2009:274). Manfaat lain dari pengembangan karir adalah:

- a. Mendorong karyawan untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
- b. Meningkatkan kepedulian karyawan terhadap perusahaan.
- c. Meminimalisir timbulnya keresahan yang merasa tidak mendapatkan perhatian yang cukup dari manajemen.
- d. Mengisi lowongan yang tersedia akibat jabatan yang ditinggalkan.
- e. Mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan karyawan.

#### 4. Dimensi Pengembangan Karir

Menurut pendapat Handoko dalam Megita (2014: 103) aspek-aspek yang terdapat dalam pengembangan karir adalah :

##### a. Prestasi Kerja (*Job Performance*)

Merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai.

Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

##### b. Peluang untuk tumbuh (*Growth opportunities*)

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan

kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

c. Pendidikan

Latar belakang pendidikan merupakan salah satu syarat untuk duduk di sebuah jabatan. Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut pekerjaan guna mencapai tujuan. Indikator latar belakang pendidikan adalah jenjang pendidikan.

d. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang yang dapat di ukur dari masa kerja seseorang. Indikator pengalaman kerja adalah lama kerja.

## **5. Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil**

Jenjang Jabatan Eselon Dua hal yang perlu diketahui terkait dengan jenjang jabatan eselon, yaitu pengertian jabatan dan jabatan struktural. Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak dalam suatu satuan organisasi negara yang terdiri dari jabatan struktural dan jabatan fungsional. Jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang PNS dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara.

a. Eselon I Eselon I merupakan hierarki jabatan struktural tertinggi yang terdiri atas dua jenjang, yaitu: Eselon IA dan Eselon IB. Jenjang pangkat bagi Eselon I adalah terendah Golongan IV/c dan tertinggi Golongan IV/e. Ini berarti

secara kepangkatan, personelnya sudah berpangkat Pembina yang makna kepangkatannya adalah Membina dan Mengembangkan . Di tingkat provinsi, Eselon I adalah Pucuk Pimpinan Wilayah (Provinsi) yang berfungsi sebagai penanggung jawab efektivitas provinsi yang dipimpinnya. Hal itu dilakukan melalui keahliannya dalam menetapkan kebijakan-kebijakan pokok yang akan membawa provinsi mencapai sasaransasaran jangka pendek maupun jangka panjang.

- b. Eselon II Eselon II merupakan hirarki jabatan struktural lapis kedua yang terdiri atas dua jenjang, yaitu: Eselon IIA dan Eselon IIB. Jenjang pangkat bagi Eselon II adalah terendah Golongan IV/c dan tertinggi Golongan IV/d. Ini berarti secara kepangkatan, personelnya sudah berpangkat Pembina yang makna kepangkatannya adalah Membina dan Mengembangkan. Di tingkat provinsi, maka Eselon II dapat dianggap sebagai Manajer Pucuk Satuan Kerja (INSTANSI). Mereka mengemban fungsi sebagai penanggung jawab efektivitas instansi yang dipimpinnya melalui keahliannya dalam perancangan dan implementasi strategi guna merealisasikan implementasi kebijakan-kebijakan pokok provinsi.
- c. Eselon III Eselon III merupakan hierarki jabatan struktural lapis ketiga, terdiri dari 2 jenjang: Eselon IIIA dan Eselon IIIB. Jenjang pangkat bagi Eselon III adalah terendah Golongan III/d dan tertinggi Golongan IV/d. Ini berarti secara kepangkatan, personelnya berpangkat Pembina atau Penata yang sudah mumpuni (Penata Tingkat I) sehingga tanggung jawabnya adalah Membina dan Mengembangkan. Di tingkat provinsi, Eselon III dapat dianggap sebagai

Manajer Madya Satuan Kerja (INSTANSI) yang berfungsi sebagai penanggungjawab penyusunan dan realisasi program-program yang diturunkan dari strategi instansi yang ditetapkan oleh Eselon II.

- d. Eselon IV Eselon IV merupakan hierarki jabatan struktural lapis keempat, terdiri dari 2 jenjang: Eselon IVA dan Eselon IVB. Jenjang pangkat bagi Eselon IV adalah terendah Golongan III/b dan tertinggi Golongan III/d. Ini berarti secara kepangkatan, personelnnya berpangkat Penata yang sudah cukup berpengalaman. Makna kepangkatannya adalah Menjamin Mutu. Oleh karenanya di tingkat provinsi, Eselon IV dapat dianggap sebagai Manajer Lini Satuan Kerja (INSTANSI) yang berfungsi sebagai penanggungjawab kegiatan yang dioperasionalkan dari program yang disusun di tingkatan Eselon III (Badan Kepegawaian Nasional). Berikut contoh nama dan jenjang (tingkat) jabatan struktural di lingkungan pemerintah Kabupaten/Kota:

- a. Eselon IIb : Kepala Badan, Kepala Dinas.
- b. Eselon IIIa : Sekretaris Badan, Sekretaris Dinas.
- c. Eselon IIIb : Kepala Bidang, Kepala Bagian.
- d. Eselon IVa: Kepala Seksi Kepala Sub Bidang, Kepala Sub Bagian

#### **2.1.6 Penelitian terdahulu**

Dalam penelitian ini, penulis menggali informasi dari berbagai penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan, baik mengenai kekurangan maupun kelebihan yang sudah ada. Selain sebagai bahan perbandingan, penelitian sebelumnya juga penulis gunakan untuk mendapatkan suatu informasi tentang teori yang berkaitan dengan judul yang digunakan untuk memperoleh landasan teori ilmiah.

Adapun hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan acuan dan perbandingan penulis adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil penelitian
1	Firman fauzi dan M. Hanafiah Siregar (Vol 2 No 1 Maret 2019)	Pengaruh kompetensi dan kinerja karyawan terhadap pengembangan karir di perusahaan kontruksi.	Hasil kesimpulan bahwa kompetensi karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan dan kinerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan.
2	I Kadek Suadyana dan I wayan Gede Supartha (Vol 7 No. 4 2018)	Pengaruh penilaian kinerja, pengalaman kerja dan pelatihan terhadap pengembangan karir karyawan.	Hasil analisis penelitian ini menemukan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.
3	A.A. Sg. Siskarini Jayanti dan I Gusti Salit Ketut Netra	Pengaruh prestasi kerja, pendidikan, pengalaman kerja, pengenalan, dan kesempatan untuk tumbuh terhadap pengembangan karir pegawai negeri sipil pada kantor dinas ketentraman ketertiban dan satuan polisi pamong praja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa prestasi kerja, pendidikan, pengalaman kerja, pengenalan dan kesempatan untuk tumbuh secara simultan berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai negeri sipil

Sumber data diolah tahun 2019

### 2.1.7 Kerangka Pemikiran

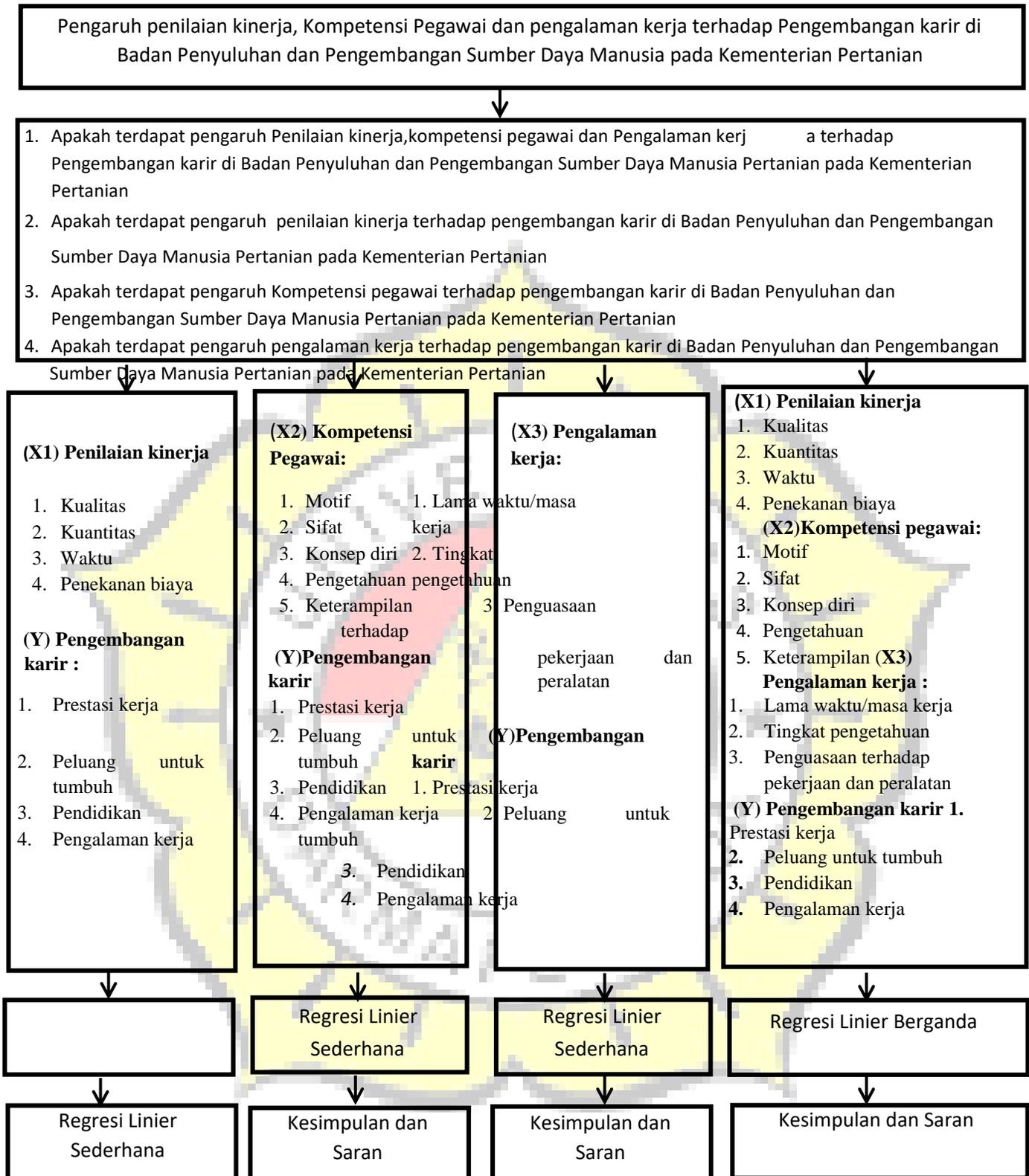
Kerangka Kerangka pemikiran ini dibuat untuk memudahkan penulis dalam memahami inti dari apa yang ingin penulis sampaikan. Dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian mengenai Pengaruh Penilaian kinerja dan Pengalaman kerja Terhadap Pengembangan karir pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bekasi

Penilaian kinerja ( $X_1$ ) Menurut Bacal dalam Wibowo (2016:187) mengemukakan penilaian kinerja adalah proses dimana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu.

Kompetensi ( $X_2$ ) Menurut Sutrisno (2016:202) menyatakan bahwa “secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang baik”.

Pengalaman kerja ( $X_3$ ) Menurut Siagian (2007:52), pengalaman kerja mengacu pada berapa lama seseorang bekerja, berapa banyak jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah dilakukannya, dan berapa periode masa kerjanya pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tersebut.

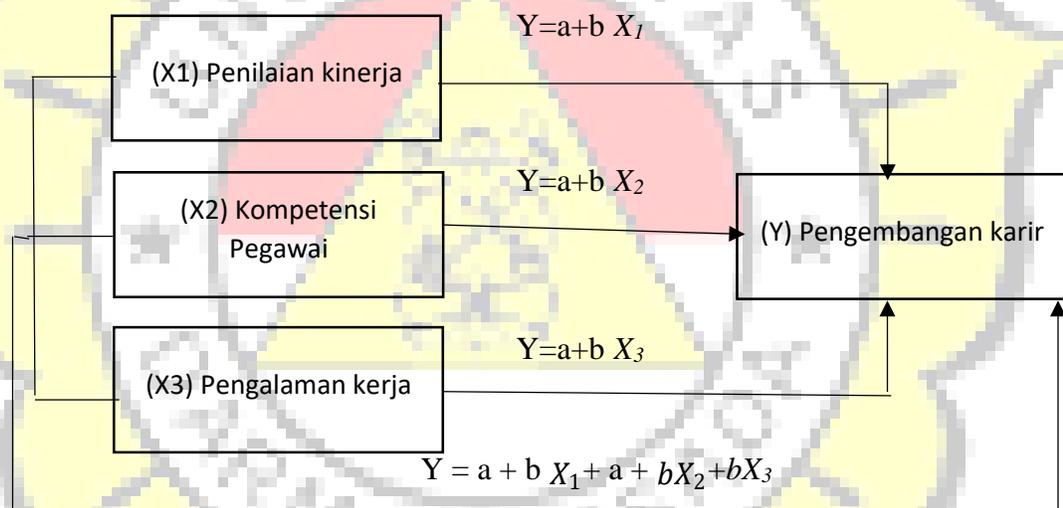
Pengembangan karir ( $Y$ ) Menurut Kasmir (2014:151) Karier adalah jabatan dan kepangkatan yang diperoleh seseorang selama karyawan bekerja.



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

### 2.1.8 Paradigma penelitian

Menurut Sugiyono (2017:42) paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang digunakan. Dalam penelitian ini menggunakan paradigma ganda dengan tiga variabel independen yang dapat dijelaskan melalui gambar berikut:



Sumber: Data diolah tahun 2019

**Gambar 2.2**

### **Paradigma Penelitian**

Gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat dua variabel independen yakni penilaian kinerja ( $X_1$ ), kompetensi ( $X_2$ ) dan

pengalaman kerja ( $X_3$ ) satu variabel dependen yakni pengembangan karir ( $Y$ ), dimana penilaian kinerja ( $X_1$ ), kompetensi pegawai ( $X_2$ ), dan pengalaman kerja ( $X_3$ ) mempengaruhi pengembangan karir ( $Y$ ) secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi :  $Y = a + bx$ . Berikutnya penilaian kinerja ( $X_1$ ), kompetensi pegawai ( $X_2$ ), pengalaman kerja ( $X_3$ ) mempengaruhi pengembangan karir ( $Y$ ) secara bersama-sama dengan rumusan persamaan regresi :  $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$

### 2.9.1 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2014:90) hipotesis merupakan suatu bentuk pernyataan yang sederhana mengenai harapan penelitian akan hubungan antara variabelvariabel dalam suatu masalah untuk diuji dalam penelitian. Adapun hipotesis yang penulis kemukakan adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh penilaian kinerja ( $X_1$ ) pengembangan karir ( $Y$ )

Ho : Tidak ada pengaruh penilaian kinerja ( $X_1$ ) terhadap pengembangan karir ( $Y$ )

Ha : Ada pengaruh penilaian kinerja ( $X_1$ ) terhadap pengembangan karir ( $Y$ )

2. Pengaruh kompetensi pegawai ( $X_2$ ) terhadap pengembangan karir ( $Y$ )

Ho : Tidak ada pengaruh kompetensi pegawai ( $X_2$ ) terhadap pengembangan karir ( $Y$ )

Ha : Ada pengaruh kompetensi pegawai (X2) terhadap pengembangan karir (Y)

3. Pengaruh pengalaman kerja (X3) terhadap pengembangan karir (Y)

Ho : Tidak ada pengaruh pengalaman kerja (X3) terhadap pengembangan karir

Ha : Ada pengaruh pengalaman kerja (X3) terhadap pengembangan karir

4. Pengaruh penilaian kinerja (X1), kompetensi pegawai (X2) dan pengalaman kerja (X3) terhadap pengembangan karir (Y)

Ho : Tidak ada pengaruh penilaian kinerja (X1), kompetensi pegawai (X2), dan pengalaman kerja (X3) terhadap pengembangan karir (Y).

Ha : Ada pengaruh penilaian kinerja (X1), kompetensi pegawai (X2), dan pengalaman kerja (X3) terhadap pengembangan karir (Y).

