

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap perusahaan memiliki tujuan untuk mendapatkan keuntungan. Dalam proses untuk mendapatkan keuntungan, perusahaan membutuhkan strategi yang dapat digunakan untuk memenangkan persaingan bisnis. Strategi utama diantaranya melalui pengelolaan Sumber Daya Manusia yang bekerja untuk perusahaan, yang disebut sebagai Manajemen Sumber Daya Manusia.

Menurut Sedarmayanti (2015:13) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Sedangkan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017:10) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi

perusahaan. Menurut Widodo (2015:2) menjelaskan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan Sumber Daya Manusia. Mendapatkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan itu, dan mengoptimasikan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi dimana Sumber Daya Manusia itu berada. Berdasarkan definisi-definisi menurut para ahli diatas, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia lebih mengfokuskan pembahasan mengenai pengaturan sistem peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Peraturan itu meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2017:14) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam

membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

★ d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang

sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

b. Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi

kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan

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

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

3. Tujuan dan Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia

★ Tujuan manajemen Sumber Daya Manusia yaitu untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan (Hariandja,2007:3). William B. Werther dalam Hariandja (2007:4) mengatakan *“the purpose of human resource management is to improve the productive contribution of people to the organization in an etically and socially responsible way”*.

Secara lebih operasional (dalam arti yang dapat diamati/diukur) untuk meningkatkan produktivitas pegawai, mengurangi tingkat absensi, mengurangi tingkat perputaran kerja, atau meningkatkan loyalitas para pegawai pada organisasi. Selanjutnya, apa yang

diakukan organisasi dalam upaya mencapai tujuan tersebut dan mengapa itu harus dilakukan, berkaitan dengan kegiatan atau aktivitas manajemen Sumber Daya Manusia secara umum yang dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu :

- a. Persiapan dan pengadaan
- b. Pengembangan dan penilaian
- c. Pengkompensasian dan perlindungan
- d. Hubungan-hubungan kepegawaian.

2.1.2 Penilaian Kinerja

1. Pengertian Penilaian Kinerja

Pada umumnya setiap instansi ingin semua anggota dapat mencapai sesuai harapan dengan standar kinerja yang telah ditentukan. Oleh karena itu, instansi melakukan proses penilaian kinerja untuk mengetahui kinerja setiap anggota. Menurut Rivai (2009:66) “ penilaian kinerja merupakan suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang dicapai dan suatu pendapatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan dimana peningkatan tersebut itu akan dicapai didalam waktu yang singkat dan tenang”. Peningkatan ini tidak terjadi hanya karena sistem yang dikemukakan oleh manajemen untuk mengatur kinerja karyawan mereka, tapi juga melalui suatu pendekatan kearah mengelola dan mengembangkan orang yang memungkinkan mereka untuk mengatur pengembangan dan kinerja mereka sendiri dalam kerangka sasaran

yang jelas dan standar yang telah disetujui dengan para penyedia mereka. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006:382) “penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibanding dengan perangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan”. Menurut Simanjuntak (2005:103) “penilaian kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu”. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dalam pasal 167 huruf f merupakan informasi mengenai penilaian kinerja yang dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target, capaian, hasil dan manfaat yang dicapai serta perilaku PNS.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses evaluasi atas kinerja karyawan dibandingkan dengan standar kinerja yang telah ditentukan oleh instansi dalam suatu periode tertentu.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja

Pelaksanaan penilaian kinerja harus berdasarkan prinsip objektif. Penilaian kinerja tidak boleh diintervensi oleh pihak manapun karena hasil penilaian kinerja merupakan salah satu hal yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan terhadap pengembangan karir karyawan. Prestasi kerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai variabel, baik yang berasal dari dalam dirinya maupun dari luar. Menurut Mangkunegara (2015:67-68), ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian prestasi kerja karyawan yaitu :

a. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, setiap pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha

mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus memiliki sikap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja. Memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

3. Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja menurut Hanggraeni (2012:123) adalah :

1. *Rating Scales*

Dalam metode ini orang yang memberikan penilaian diharuskan memberikan penilaian terhadap kinerja individu dengan menggunakan skala angka yang merentang dari rendah sampai tinggi.

2. *Cheklis*

Metode ini penilaian harus memilih pernyataan-pernyataan yang paling sesuai untuk mendeskripsikan kinerja individu.

3. *Paired Comparision Method*

Dalam metode ini, semua pekerja dinilai bersama-sama dengan teman kerjanya yang lain untuk kriteria-kriteria tertentu.

4. *Alternation Ranking Method*

Penilaian kinerja dengan metode ini adalah menggunakan semua pekerja dari yang memiliki kinerja paling bagus sampai dengan yang memiliki kinerja paling buruk.

5. *Critical Incident Method*

Dalam metode ini perilaku yang dianggap tidak biasa dan buruk dicatat untuk kemudian dilakukan review dengan pekerja pada waktu yang telah ditentukan.

6. *Narrative Form*

Metode yang memungkinkan penilaian memberikan penilaian dalam bentuk narrative atau esay tertulis.

7. *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)*

Metode ini menggabungkan penilaian naratif dengan penilaian kuantitatif rating scale.

8. *Management by Objectives (MBO)*

Penilaian ditentukan oleh pekerja bersama-sama dengan atasannya untuk kemudian dilakukan evaluasi secara bersama-sama secara berkala.

9. *360 Degree*

Penilaian diberikan oleh atasan saja, maka dalam metode ini penilaian diberikan secara 360 derajat yang berarti dari semua pihak, meliputi atasan, bawahan, teman sekerja, penilaian oleh diri sendiri, pelanggan, serta semua pihak yang terlibat dalam proses kerja individu.

4. **Indikator Penilaian Kinerja**

Menurut Kasmir indikator Penilaian Kinerja (2016:208) perlu dilakukan dengan suatu alat ukur atau teknik yang baik dan benar

sesuai dengan kondisi perusahaan, sehingga dapat meminimalkan hal-hal yang bersifat negatif bagi karyawan. Dalam melakukan penilaian kinerja memang memerlukan atau dibutuhkan suatu teknik yang tepat, sehingga hasil pengukuran juga menghasilkan yang tepat dan benar. Untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yakni :

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 suatu produk, 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 atau (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 perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya biaya yang sudah dianggap 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, perlakuan efektifitas biaya diseluruh bidang pekerjaan yang memiliki anggaran biaya.

e. Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang

baik menjadi tidak baik atau sebaliknya. Oleh karena itu setiap aktifitas perlu adanya pengawasan sehingga tidak melenceng dari yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik.

f. Hubungan antar karyawan

Penilaian kinerja sering dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antara karyawan dan antara pimpinan. Hubungan ini seringkali juga dikatakan sebagai hubungan antara perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain. Hubungan ini menciptakan suasana yang nyaman dan memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktifitas pekerjaan yang lebih baik.

2.1.3 Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Menurut Wibowo (2016:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandaskan atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Sedangkan menurut Mc. Clelland dalam Sedarmayanti (2015:126) menyatakan kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat

memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dalam pasal 167 huruf d merupakan informasi mengenai kemampuan PNS dalam melaksanakan tugas jabatan.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandaskan atas dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir seseorang, serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, seorang pelaksana yang unggul adalah mereka yang menunjukkan kompetensi pada skala tingkat lebih tinggi, dengan frekuensi lebih tinggi, dan dengan hasil baik daripada pelaksana biasa atau rata-rata. Oleh karena itu, kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.

2. Dimensi dan Indikator Kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2016:272) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. terdapat lima tipe karakteristik kompetensi yaitu sebagai berikut:

a. Niat adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Niat mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu. Indikator-indikator motif adalah sebagai berikut:

- 1) Dorongan kebutuhan ekonomi,
- 2) Dorongan kebutuhan sosial,
- 3) Dorongan kebutuhan psikologis.

b. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Indikator-indikator sifat adalah sebagai berikut:

- 1) Watak,
- 2) Sifat,
- 3) Sikap.

c. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang.

Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam setiap situasi, hal itu merupakan bagian dari konsep diri seseorang. Indikator-indikator konsep diri adalah sebagai berikut:

- 1) Penampilan,
- 2) Tutar bahasa,
- 3) Perilaku.

d. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor

pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya digunakan dalam pekerjaan. Indikator-indikator pengetahuan adalah sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan tentang prosedur pelayanan,
- 2) Pengetahuan tentang teknis pelayanan.

e. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual. Indikator-indikator keterampilan adalah sebagai berikut:

- 1) Keterampilan manajerial,
- 2) Keterampilan teknis,
- 3) Keterampilan sosial.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Zwell dalam Wibowo (2016:283) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

a. Keyakinan dan Nilai-Nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang akan mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan. Demikian apabila manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, mereka tidak meningkatkan usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik, dan umpan balik.

Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

c. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya. Orang tidak pernah

berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan seperti tersebut.

Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategis kurang mengembangkan kompetensi daripada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun. Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang perlu, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman.

d. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespons dan bertinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

Kepribadian dapat memengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan. Orang yang cepat marah mungkin sulit untuk menjadi kuat dalam penyelesaian konflik daripada mereka yang mudah mengelola respons emosionalnya.

e. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang memengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi bekerja seseorang pada hasil, kemampuan memengaruhi orang lain, meningkatnya inisiatif, dan sebagainya. Pada gilirannya, peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi pun menjadi meningkat.

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. Perasaan tentang kewenangan dapat memengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengar orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi. Akan tetapi, tidak beralasan mengharapkan pekerja mengatasi hambatan emosional tanpa bantuan banyak diantaranya dianggap tabu dalam lingkungan kerja.

g. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

h. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- 1) Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa diantara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- 2) Sistem penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- 3) Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.

- 4) Filosofi organisasi, visi, misi, dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- 5) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- 6) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- 7) Proses organisasional yang mengembangkan pimpinan secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.

2.1.4 Pengalaman Kerja

1. Pengertian Pengalaman Kerja

- ★ Menurut Manullang (2015:15) “pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan dan keterampilan tentang metode suatu pekerjaan bagi para pegawai karena keterlibatan tersebut dalam pelaksanaan pekerjaannya”. Pengalaman kerja merupakan faktor yang mempengaruhi dalam terciptanya pertumbuhan suatu perusahaan. Dengan tingginya pengalaman yang dimiliki oleh para karyawan akan menyebabkan tingginya pertumbuhan perusahaan tersebut.

Sedangkan menurut Handoko (2009:27) “pengalam kerja seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang telah dilakukan seseorang yang memberikan peluang besar bagi seseorang untuk

melakukan pekerjaan yang lebih baik selama jangka waktu tertentu”. Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah suatu proses yang dialami karyawan dan atas proses tersebut didapatkan pelajaran penting terkait pengetahuan dan keterampilan dalam melakukan suatu pekerjaan tertentu.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Menurut Ahmad (2007:57), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja seseorang sebagai berikut :

a. Waktu

Semakin lama seseorang melaksanakan tugas akan memperoleh pengalaman kerja 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 seseorang maka umumnya orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik.

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 pengalaman kerja lebih banyak akan dapat memperoleh hasil pelaksanaan tugas yang lebih baik.

3. Manfaat dari Memiliki Pengalaman Kerja

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 yang lebih lama apabila dibandingkan dengan orang lain akan memberikan manfaat seperti :

- a. Mendapatkan 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.
- d. Dengan adanya pengalaman kerja yang semakin baik, maka orang akan memperoleh penghasilan yang lebih baik.

4. Indikator Pengalaman Kerja

Karyawan dapat dikatakan memiliki pengalaman kerja jika sudah melakukan pekerjaan secara berulang-ulang. Adapun beberapa indikator-indikator pengalaman kerja yang dikemukakan oleh Foster (2010:43) adalah :

a. Lama waktu atau masa kerja

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

b. 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 memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan.

Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

★ c. 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 Rivai (2015:212) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Menurut Andrew J, dalam Mangkunegara (2016:77), berpendapat bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan

mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Menurut Sadili Samsudin, dalam Isyanto (2013:76) Mendefinisikan Pengembangan Karir adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Dalam menyelenggarakan manajemen pengembangan karir PNS tingkat instansi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 177 Ayat 2 huruf a, PPK wajib :

- a. Menetapkan rencana pengembangan karir
- b. Melaksanakan pengembangan karir
- c. Melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pengembangan karir

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu kondisi dalam pengembangan potensi pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi demi mewujudkan rencana karir dimasa yang akan datang.

2. Manfaat Pengembangan Karir

Pengembangan karir akan mempunyai manfaat bagi pegawai yang bersangkutan maupun bagi perusahaan. Manfaat pengembangan karir menurut Rivai (2012:285) adalah :

1. Meluruskan strategi dan syarat-syarat karyawan intern.
2. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan.

3. Memudahkan penempatan ke luar negeri.
4. Membantu di dalam keanekaragaman tenaga kerja.
5. Mengurangi pergantian.
6. Menyaring potensi karyawan.
7. Mengurangi penimbunan karyawan.
8. Memuaskan kebutuhan karyawan.
9. Membantu perencanaan tindakan secara informatif.

3. Tujuan Pengembangan Karir

Adapun tujuan pengembangan karir menurut Andrew J, dalam Mangkunegara (2016 : 77)) adalah sebagai berikut :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.

Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai. Pengembangan Karir Organisasi, Manajemen Karir (*career Management*), perencanaan Karir (*career Planing*).

2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai. Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka. Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan

kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahlian.

4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.

5. Membuktikan tanggung jawab sosial. Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

7. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian. Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial. Pengembangan karir dapat menghindarkan keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai. Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang. Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi

penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

4. Progam Pengembangan Karir

Program pengembangan karir menurut Rivai (2015:218) adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan Karir Terintegrasi dengan Perencanaan SDM

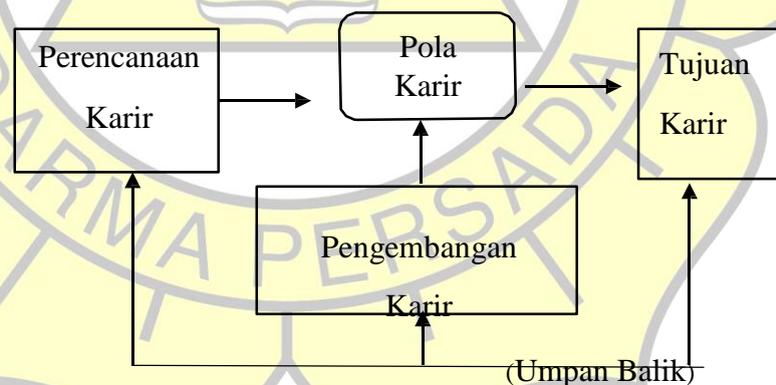
Program pengembangan karir telah menjadi aktivitas yang penting dalam bisnis dan industri. Pengembangan karir sekarang diakui sebagai strategi dari departemen SDM, selain pelatihan, pengembangan administrasi dan konsultasi organisasi. Tujuan mendasar dari program ini adalah untuk membantu karyawan menganalisis kemampuan dan minat dalam penyesuaian antara kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang untuk kebutuhan perusahaan. Pengembangan karir juga merupakan hal yang krusial dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Hubungan antara pengembangan karir dan perencanaan SDM adalah cukup jelas. Pengembangan karir menyediakan bakat dan kemampuan, sementara perencanaan SDM memproyeksikan kebutuhan perusahaan terhadap bakat dan kemampuan. Walaupun perusahaan telah membuat suatu program pengembangan karir dan perencanaan SDM, namun perusahaan menemukan kesulitan untuk

mengintegrasikan keduanya. Alasan pertama, kesulitan tersebut karena kedua program tersebut dikerjakan oleh ahli – ahli yang berbeda. Pengembangan karir dikerjakan oleh psikolog, sementara perencanaan SDM dikerjakan oleh ahli – ahli ekonomi dan sistem analisis. Ahli karena latar belakang pendidikan dan pengalaman mereka menjadikan suatu *barrier* atau halangan untuk berkomunikasi secara efektif. Alasan kedua, berkaitan dengan struktur organisasi perusahaan SDM merupakan fungsi dari perencanaan staff. Kedua aktivitas tersebut dijalankan oleh unit organisasi/departemen berbeda.

2. Hubungan antara Perencana Karir dengan Pengembangan Karir

Hubungan antara perencana dan pengembangan karir dapat dilihat pada Gambar 2.2 berikut.



Gambar 2.1 Sistem Perencanaan dan Pengembangan Karir

Sumber : Rivai (2015:218)

Tanpa umpan balik, sangat sulit bagi karyawan untuk mengetahui prestasi/kekurangan atas pekerjaan yang telah dilakukannya. Umpan balik memiliki tiga tujuan utama, yaitu :

- a) Untuk meyakinkan karyawan bahwa mereka masih berharga dan akan dipertimbangkan untuk promosi di masa yang akan datang apabila mereka memenuhi kualifikasi.
- b) Untuk menjelaskan mengapa karyawan tidak terpilih untuk menduduki jabatan tertentu.
- c) Untuk mengidentifikasi tindakan khusus sebaiknya mereka lakukan dalam rangka pengembangan karir.

3. Kebutuhan Pekerja

Dalam bekerja, di samping untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, karyawan juga membutuhkan :

- a) Persamaan perlakuan untuk karir. Karyawan menginginkan adanya persamaan dalam sistem promosi dalam rangka mendapatkan kesempatan karir yang lebih tinggi.
- b) Pengawasan. Karyawan menginginkan agar penyelia memainkan peran aktif dalam pengembangan karir dan memberikan umpan balik terhadap kinerja mereka.
- c) Kesadaran terhadap kesempatan. Karyawan menginginkan adanya pengetahuan yang memadai mengenai kesempatan untuk karir yang lebih tinggi di masa mendatang.

- d) Minat karyawan. Karyawan membutuhkan informasi dalam jumlah yang berbeda dan memiliki tingkat minat yang berbeda terhadap karir yang akan datang, yang tergantung dari sebagai faktor.
- e) Kepuasan karir. Karyawan memiliki tingkat kepuasan karir yang berbeda, tergantung dari umur dan pendidikan.

5. Indikator Pengembangan Karir

Pengembangan karir menurut Handoko dalam Megita (2014:103) ada tiga yaitu sebagai berikut :

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 disebuah 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. Pelatihan

Pelatihan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik dan pada akhirnya pelatihan tersebut dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Indikator pelatihan adalah frekuensi pelatihan.

e. Pengalaman kerja

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

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Jenis Penelitian	Judul	Hasil Penelitian
1.	I.A Putu Kartika Dewi, I Gede Riana	E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 7, 2015 : 1918-1933	Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengalaman Kinerja Terhadap Pengembangan Karir pada PT.Bali Biasa Indah Koleksi Kuta-Bali.	Dalam penelitian ini penilaian kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir, hubungan tersebut berarti bahwa semakin baik kinerja karyawan maka meningkatkan pengembangan karir. Pengalaman kerja berpengaruh positif signifikan pengembangan karir, hubungan

				tersebut berarti bahwa semakin baik pengalaman kerja karyawan maka dapat meningkatkan pengembangan.
2.	Dewi Cahyani Pangestuti	Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT Vol. 4, No. 1 : 57-68 P-ISSN 2527-7502 E-ISSN 2581-2165	Analisis Pengalaman Kerja, Kompetensi, Pendidikan dan Pelatihan terhadap Pengembangan Karir dengan Intervening Prestasi Kerja.	Diketahui bahwa dari dua model struktural yang diteliti, pada model pertama yaitu prestasi kerja sebagai variabel endogen, pengalaman kerja dan diklat merupakan faktor dominan yang mempengaruhi prestasi kerja jika dibandingkan

				<p>dengan kompetensi pada model struktural kedua yang menempatkan pengembangan karir sebagai variabel endogen diketahui bahwa prestasi kerja menjadi faktor dominan, kemudian pengalaman kerja, disusul pendidikan dan pelatihan dan terakhir adalah kompetensi. Berdasarkan penemuan ini, maka prioritas peningkatan prestasi kerja dapat dilakukan melalui peningkatan</p>
--	--	--	--	--

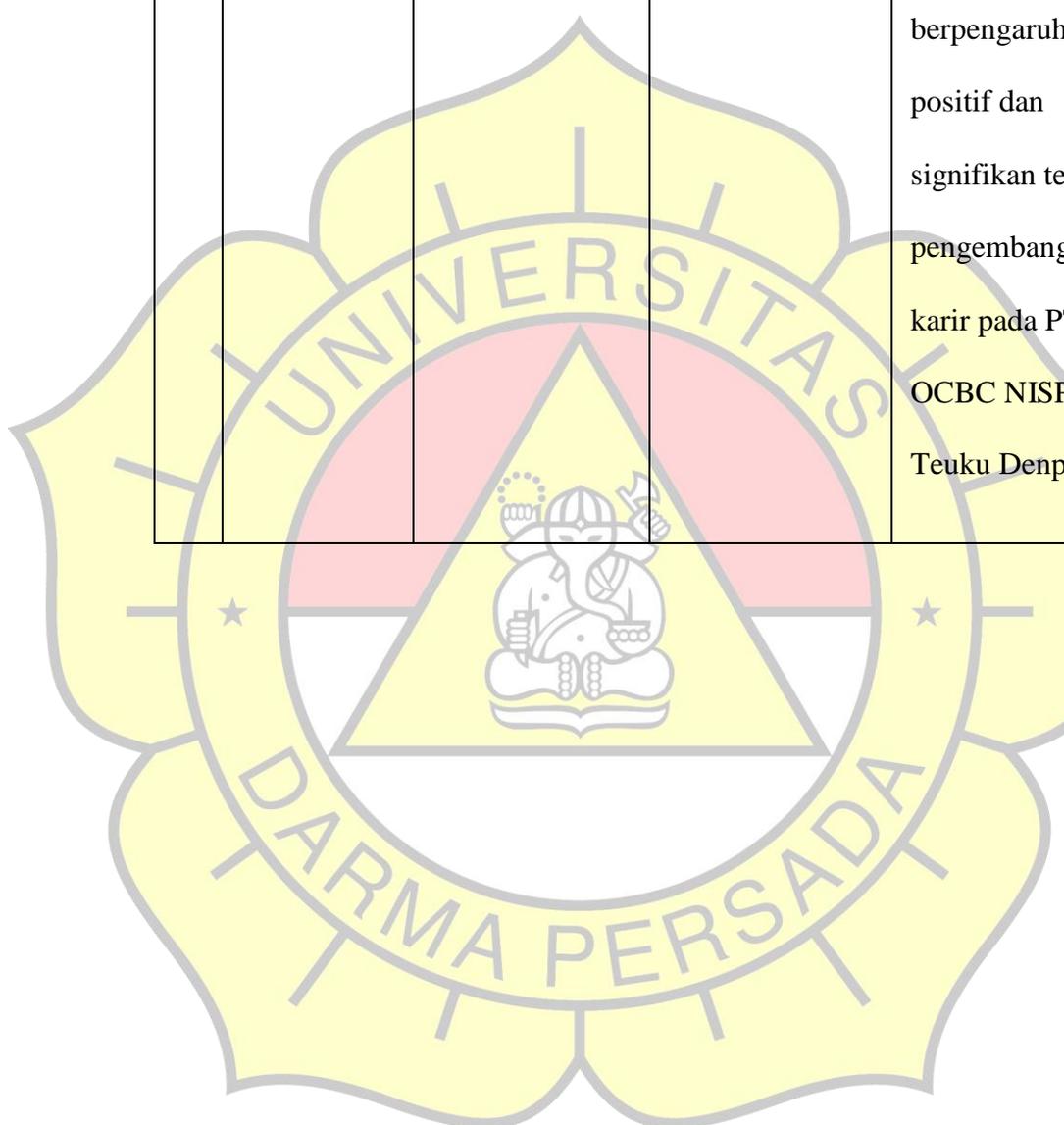
				<p>pengalaman kerja dan diklat, sedangkan dalam upaya meningkatkan pengembangan karir, prestasi kerja perlu mendapatkan perhatian utama selain pengalaman kerja, kompetensi dan diklat.</p>
3.	<p>Firman Fauzi, Muhammad Hanafiah Siregar</p>	<p>Journal Of Entrepreneurship, Management, and Industry (JEMI) Vol. 2, No. 1, (2019), pp. 9-21</p>	<p>Pengaruh Kompetensi dan Kinerja Karyawan Terhadap Pengembangan Karir di Perusahaan Kontruksi (Studi Kasus di</p>	<p>Berdasarkan hasil dari penelitian tentang pengaruh kompetensi dan kinerja karyawan terhadap pengembangan karier karyawan di industri konstruksi pada studi kasus</p>

			<p>PT.WB,Tbk Wilayah Penjualan III Jakarta)</p>	<p>PT WB, wilayah III Jakarta, dapat disimpulkan sebagai berikut :</p> <p>a. Ada pengaruh positif dan signifi kan antara kompetensi dengan pengembangan karir pada PT WB, Tbk Wilayah Penjualan III Jakarta. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai t hitung (2.476) > t tabel (2.009) dan tingkat signifikansi 0.0000 < 0.05. Hasil penelitian ini membuktikan kompetensi kerja</p>
--	--	--	---	---

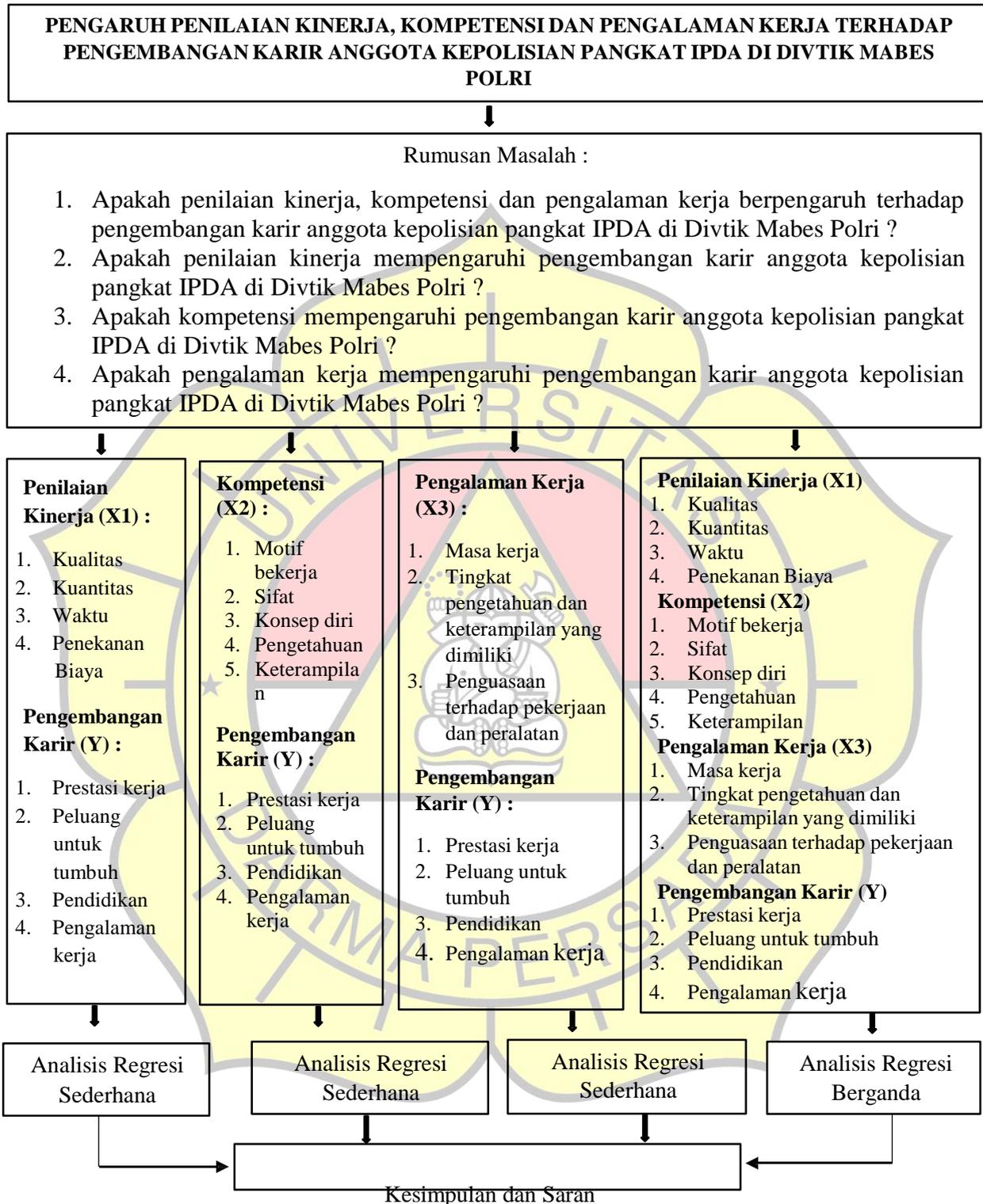
				<p>berpengaruh secara positif terhadap pengembangan karir pada PT WB, Tbk Wilayah Penjualan III Jakarta. Maka dengan ini H1 di terima.</p> <p>b. Ada pengaruh positif dan signifikan antara kinerja karyawan dengan pengembangan karir pada PT WB, Tbk Wilayah Penjualan III Jakarta. Hal ini dapat dibuktikan dengan thitung = 6.752 > (ttabel = 2.009) dan tingkat</p>
--	--	--	--	--

				signifikansi $0.001 < 0.05$. Maka dengan ini H2 di terima.
4.	Gde Bayu Surya Parwita, Made Ika Prastyadewi	Lembaga Penelitian dan Pemberdayaan Masyarakat (LPPM) UNMAS Denpasar, Jl. Kamboja No.11a Kota Denpasar- Provinsi Bali 29-30 Agustus 2016	Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karir.	1. Penilaian kinerja secara berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pada PT Bank OCBC NISP Tbk Teuku umar Denpasar-Bali. 2. Pengalaman kerja secara berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pada PT Bank OCBC NISP Tbk Teuku umar Denpasar-Bali. 3. Penilaian

				kinerja dan pengalaman kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir pada PT Bank OCBC NISP Tbk Teuku Denpasar.
--	--	--	--	---

The logo of Universitas Darma Persada is a large, stylized yellow flower-like emblem. It features a central shield with a red and white background, containing a white figure of a person in traditional attire. The words "UNIVERSITAS" and "DARMA PERSADA" are written in a circular path around the central shield. There are two small stars on either side of the shield.

2.3 Kerangka Pemikiran

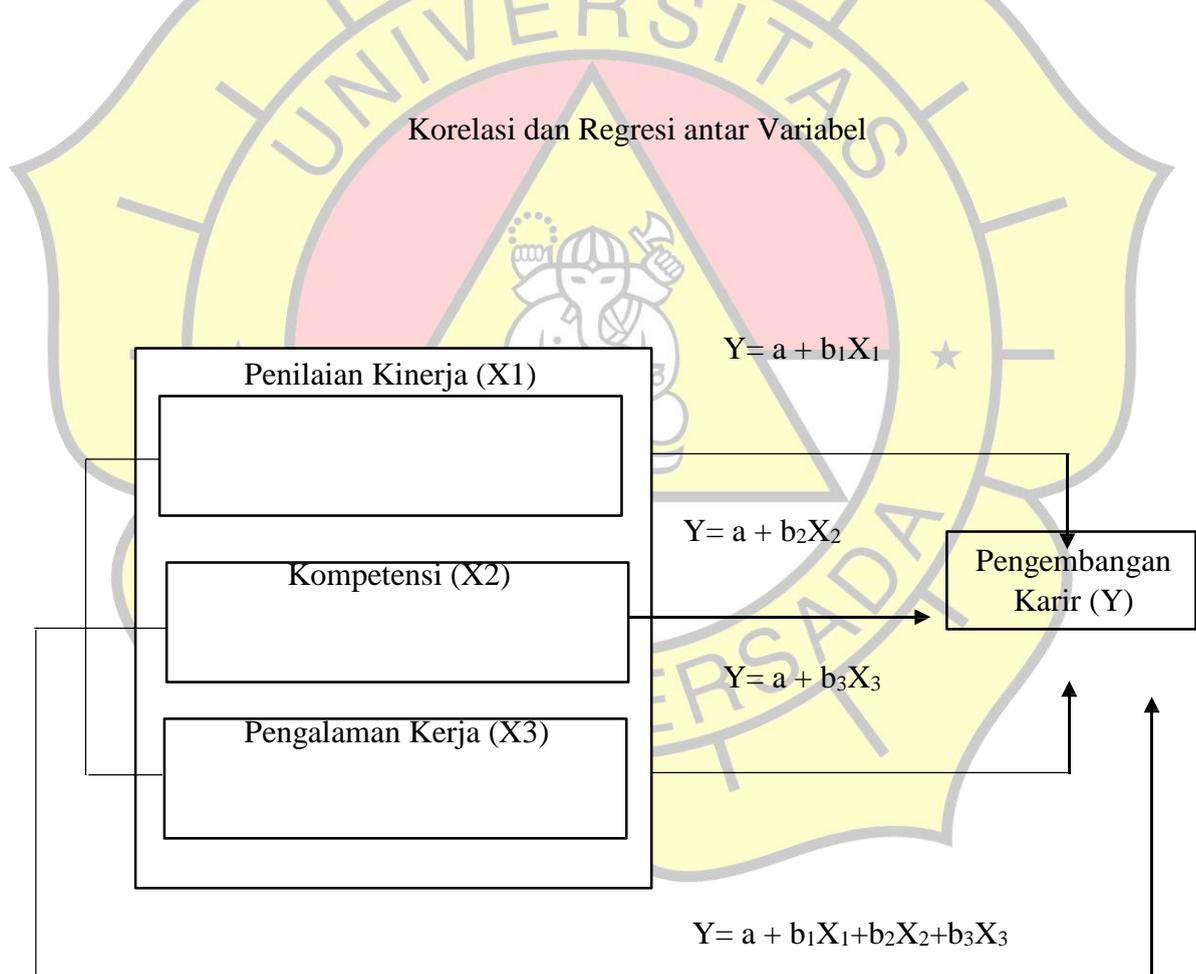


Sumber : Data diolah Peneliti Tahun 2019

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

2.4 Paradigma Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:6) 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. Dimana dalam penelitian ini menggunakan paradigma ganda dengan tiga variabel independen. Untuk menjelaskan paradigma tersebut dapat terlihat gambar sebagai berikut :



Sumber : Sugiyono

Gambar 2.3 Paradigma Penelitian

Pada gambar diatas menjelaskan dimana terdapat tiga variabel independen yaitu Penilaian (X_1), Kompetensi (X_2) dan Pengalaman Kerja (X_3) serta terdapat satu variabel dependen yaitu Pengembangan Karir (Y) secara persial atau individu dengan rumus persamaan $Y = e + bx$. Berikutnya Penilaian Kinerja (X_1), Kompetensi (X_2) dan Pengalaman Kerja (X_3) Mempengaruhi Pengembangan Karir Y secara bersama-sama dengan rumus persamaan regresi $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$.

2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2004:69) “ Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan”. Penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang dikumpulkan, kemudian diambil suatu kesimpulan.

1. Pengaruh penilaian Kinerja (X_1), kompetensi (X_2) dan pengalaman kerja (X_3) terhadap pengembangan karir (Y)
 - Ho : tidak ada pengaruh signifikan antara penilaian Kinerja (X_1), kompetensi (X_2) dan pengalaman kerja (X_3) Terhadap pengembangan karir (Y)
 - Ha : terdapat pengaruh signifikan antara penilaian Kinerja (X_1), kompetensi (X_2) dan pengalaman kerja (X_3) terhadap pengembangan karir (Y)

2. Pengaruh penilaian Kinerja (X1) terhadap pengembangan karir (Y) :

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan antara penilaian Kinerja (X1) terhadap pengembangan karir (Y)

Ha : Terdapat pengaruh signifikan antara penilaian Kinerja (X1) terhadap pengembangan karir (Y)

3. Pengaruh kompetensi (X2) terhadap pengembangan karir (Y) :

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan antara kompetensi (X2) terhadap pengembangan karir (Y)

Ha : Terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi (X2) terhadap pengembangan karir (Y)

4. Pengaruh pengalaman kerja (X3) terhadap pengembangan karir (Y) :

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

Ha : Terdapat pengaruh signifikan antara pengalaman kerja (X3) terhadap pengembangan karir (Y)