

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

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. Dan menurut Mangkunegara dalam Subekhi (2012:21) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja mulai dari merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia

dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan sudah sangat canggih. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, atau gedung.

2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2017:14) MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

- A. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requitment*, 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.
- F. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- G. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- H. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- I. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- J. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sulit dan rumit. Tenaga kerja selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

2.1.2 Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Wibowo (2016:271) menjelaskan bahwa 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 Spencer dalam Wibowo (2016:272) menyatakan kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

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 Pemikiran 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) Tutur 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 bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespons dan berinteraksi 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.

2.1.3 Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi didefinisikan sebagai apa yang terjadi bila makna diberikan kepada suatu perilaku. Bila seseorang memperhatikan perilaku kita dan memberikan makna, komunikasi telah terjadi terlepas dari apakah kita menyadari perilaku kita atau tidak (Mulyana dalam Ngalimun, 2017:21). Sedangkan menurut Handoko dalam Ngalimun (2017:20) komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain, yang melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus lokal, dan sebagainya. Menurut Ngalimun (2017:20) komunikasi adalah proses pengiriman atau penyampaian berita atau informasi dari satu pihak ke pihak lain dalam usaha untuk mendapatkan saling pengertian.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah penyampaian informasi dari satu pihak ke pihak lain, baik sadar maupun tidak sadar, yang melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus lokal, dan sebagainya. Untuk

melakukan komunikasi yang baik, kita harus mengetahui situasi dan kondisi serta karakteristik lawan bicara kita. Seperti yang telah diketahui bahwa manusia bagaikan sebuah radar yang dilingkupi lingkungan, manusia dapat menjadi sangat sensitif pada bahasa tubuh, ekspresi wajah, postur, gerakan, intonasi suara, dan lain-lain.

Komunikasi yang efektif dapat terjalin dengan baik apabila kedua belah pihak saling mengakui kekurangan dan kelebihan serta mengerti kelemahan orang lain. Selain itu, rasa saling percaya antar individu dalam suatu lingkungan akan tercipta dengan baik sehingga segala hambatan atau tantangan dapat diatasi dan akan terjalin kerja sama yang baik. Dengan komunikasi yang efektif, hubungan antar individu akan berkembang menjadi hubungan yang bermanfaat bagi diri sendiri maupun orang lain.

2. Dimensi Komunikasi

Proses penyampaian pesan ataupun pertukaran informasi ini mempunyai berbagai dimensi (Sutrisno, 2015:45), yaitu:

A. Komunikasi verbal

Komunikasi verbal merupakan suatu proses pertukaran pengertian yang menggunakan kata-kata. Komunikasi verbal merupakan salah satu bentuk komunikasi yang lazim digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan bisnis kepada pihak lain. Komunikasi verbal sangat penting dalam suatu perusahaan dan merupakan kunci sukses perusahaan tersebut, karena tanpa komunikasi ini aktivitas tidak dapat berfungsi dengan baik.

B. Komunikasi nonverbal

Komunikasi nonverbal merupakan proses penyampaian pesan tanpa menggunakan kata-kata seperti ekspresi wajah, gerakan tangan, gerakan tubuh, dan sebagainya. Aspek komunikasi nonverbal banyak sekali mempengaruhi jalannya pembicaraan antara orang yang satu dengan yang lainnya, baik dalam suatu organisasi maupun lingkungan sosial lainnya.

C. Komunikasi satu arah

Komunikasi satu arah adalah komunikasi yang berlangsung pada satu pihak saja. Pada komunikasi seperti ini, maka yang ditekankan adalah arus pesan. Pada komunikasi satu arah pesan hanya mengalir dari pengirim pesan, jenis komunikasi ini tampak terlihat diktator dan tidak adil untuk semua pihak yang berada dalam proses komunikasi.

D. Komunikasi dua arah

Komunikasi dua arah adalah proses komunikasi dimana terjadi timbal balik atau respon saat pesan dikirimkan oleh sumber atau pemberi pesan kepada penerima pesan. Jenis komunikasi ini berbanding terbalik dengan komunikasi satu arah, dimana kedua pihak berperan aktif dan memberikan respon terhadap pesan yang dikirimkan satu sama lain. Pada umumnya komunikasi dua arah menunjukkan hasil yang lebih baik daripada komunikasi satu arah, jika dilihat secara garis besar komunikasi dua arah bisa dianggap bentuk komunikasi yang ideal karena memungkinkan kedua belah pihak memberikan pandangan atau respon terhadap pesan yang disampaikan.

3. Indikator Komunikasi

Hutapea dan Nurianna (2008:28) Mengungkapkan indikator kemampuan komunikasi meliputi:

a. Pengetahuan (*knowledge*) yang meliputi:

- 1) Mengetahui dan memahami pengetahuan di bidangnya masing-masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja,
- 2) Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam perusahaan,
- 3) Mengetahui bagaimana menggunakan informasi, peralatan dan taktik yang tepat dan benar.

b. Keterampilan (*skills*) yang meliputi:

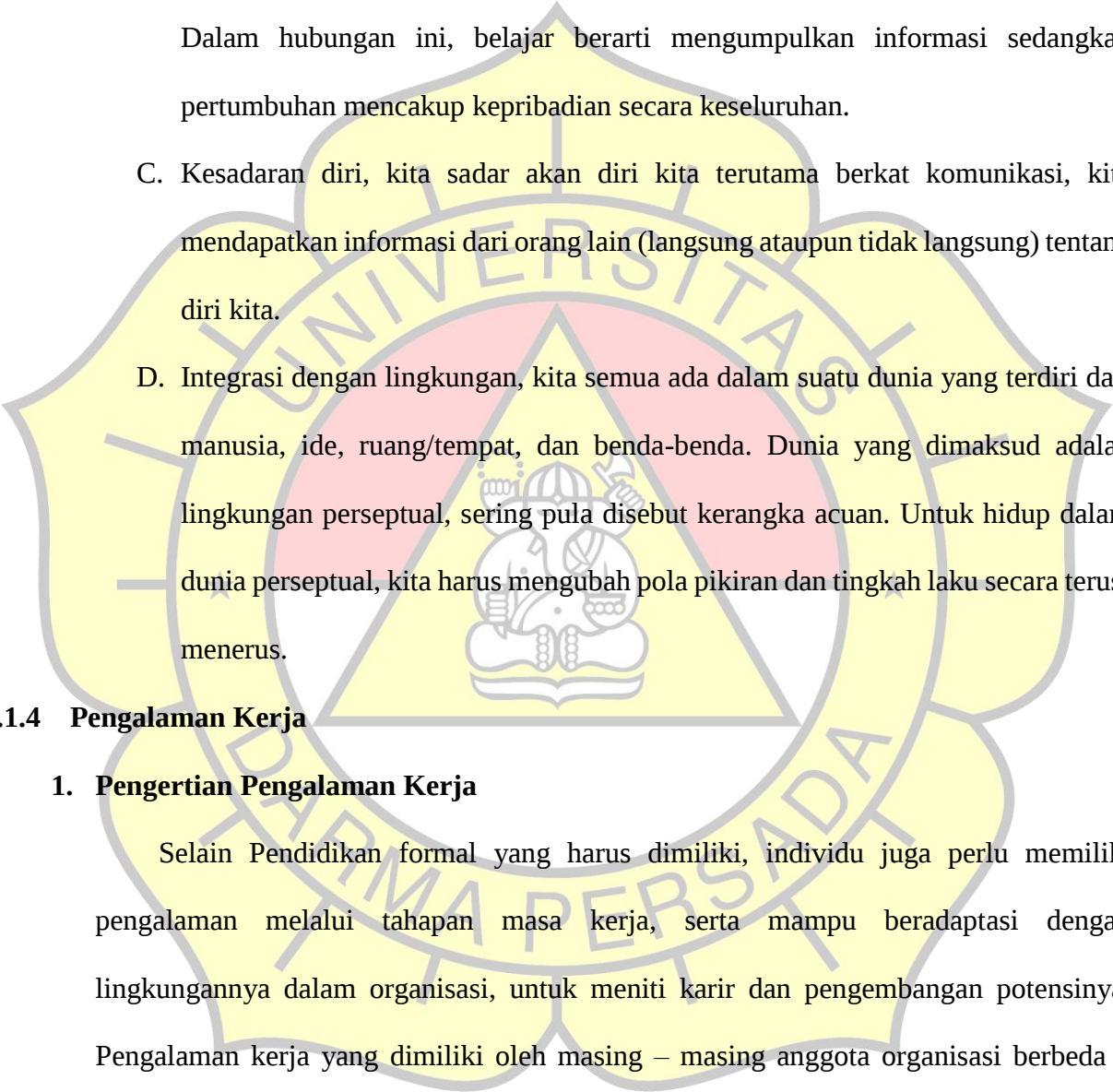
- 1) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan,
- 2) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan jelas secara lisan.

c. Sikap (*attitude*) yang meliputi:

- 1) Memiliki kemampuan dalam berkreaitivitas dalam bekerja,
- 2) Adanya semangat kerja yang tinggi,
- 3) Memiliki kemampuan dalam perencanaan atau pengorganisasian.

4. Fungsi-Fungsi Komunikasi

Komunikasi memberi peluang bagi kita untuk melakukan sesuatu yang penting dalam kehidupan, oleh karena itu komunikasi mempunyai fungsi dalam kehidupan seseorang. Dibawah ini dijelaskan fungsi-fungsi komunikasi menurut Sutrisno (2015:43) yaitu sebagai berikut:

- 
- A. Pertumbuhan individu, kita berkembang dan tumbuh melalui komunikasi dengan lingkungan. Semakin banyak pengalaman yang kita peroleh, maka semakin berkembang kita sebagai manusia.
- B. Belajar, erat hubungannya dengan pertumbuhan adalah proses pembelajaran. Dalam hubungan ini, belajar berarti mengumpulkan informasi sedangkan pertumbuhan mencakup kepribadian secara keseluruhan.
- C. Kesadaran diri, kita sadar akan diri kita terutama berkat komunikasi, kita mendapatkan informasi dari orang lain (langsung ataupun tidak langsung) tentang diri kita.
- D. Integrasi dengan lingkungan, kita semua ada dalam suatu dunia yang terdiri dari manusia, ide, ruang/tempat, dan benda-benda. Dunia yang dimaksud adalah lingkungan perseptual, sering pula disebut kerangka acuan. Untuk hidup dalam dunia perseptual, kita harus mengubah pola pikiran dan tingkah laku secara terus-menerus.

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 berkerja, berapa banyak jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah dilakukannya, dan berapa periode masa kerjanya pada masing – masing pekerjaan atau jabatan tersebut.

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 berbagi 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. 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 Rutinitas Pekerjaan

Semakin sering melakukan pekerjaan semakin banyak pengalaman karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan karena menurut para ahli mengungkapkan bahwa tingkat rutinitas yang tinggi membuat karyawan semakin mahir dalam pekerjaannya.

3) 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. 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.

4. Pengukuran Pengalaman Kerja

Pengukuran pengalaman kerja sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong efisiensi dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Ada beberapa hal yang digunakan untuk mengukur pengalaman kerja seseorang adalah:

A. Gerakanya mantap dan lancer yaitu setiap karyawan yang berpengalaman akan melakukan gerakan yang mantap dalam berkerja tanpa disertai keraguan.

B. Gerakan berirama yaitu terciptanyadari kebiasaan dalam melakukan pekerjaan sehari – hari.

- C. Lebih cepat menanggapi tanda – tanda yaitu tanda – tanda seperti akan terjadi kecelakaan kerja
- D. Dapat menduga akan timbulnya kesulitan sehingga lebih siap menghadapinya, karena didukung oleh pengalaman kerja yang dimilikinya maka seseorang berpengalaman dapat menduga akan adanya kesulitan dan siap menghadapinya.
- E. Berkerja dengan tenang yaitu seorang karyawan yang berpengalaman akan memiliki rasa percaya diri yang cukup besar.

2.1.5 Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

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

Sedangkan 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.

Sedangkan 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.

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 :

- A. Meluruskan strategi dan syarat-syarat karyawan intern.
- B. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan.
- C. Memudahkan penempatan ke luar negri.
- D. Membantu di dalam keanekaragaman tenaga kerja.
- E. Mengurangi pergantian.
- F. Menyaring potensi karyawan.
- G. Mengurangi penimbunan karyawan.
- H. Memuaskan kebutuhan karyawan.
- I. Membantu perencanaan tindakan secara afirmatif.

3. Tujuan Pengembangan Karir

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

- A. Membantu dalam pencapaian tujuan induvidu dan perusahaan. Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan induvidu. 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*).

- B. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai. Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
- C. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka. Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahlian.
- D. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan. Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
- E. Membuktikan tanggung jawab social. Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
- F. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
- G. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian. Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- H. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial. Pengembangan karir dapat menghindarkan keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

- I. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai. Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
- J. 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.

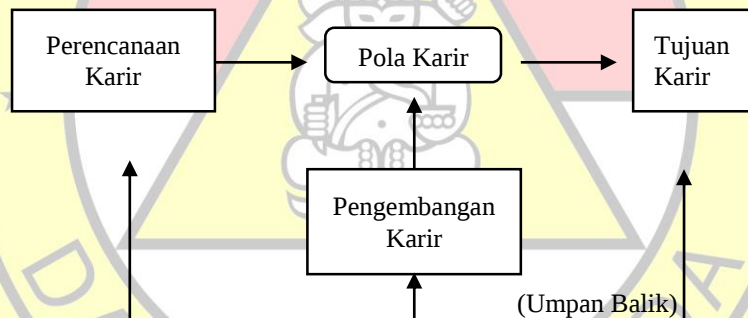
4. Progam Pengembangan Karir

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

- A. 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 progam 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 progam 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 staf. Kedua aktivitas tersebut dijalankan oleh unit organisasi/departemen berbeda.

B. Hubungan antara Perencana Karir dengan Pengembangan Karir Hubungan antara perencana dan pengembangan karir dapat dilihat Pada Gambar 2.1 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 :

- 1) Untuk meyakinkan karyawan bahwa mereka masih berharga dan akan dipertimbangkan untuk promosi di masa yang akan datang apabila mereka memenuhi kualifikasi.

- 2) Untuk menjelaskan mengapa karyawan tidak terpilih untuk menduduki jabatan tertentu.
- 3) Untuk mengidentifikasi tindakan khusus sebaiknya mereka lakukan dalam rangka pengembangan karir.

C. Kebutuhan Pekerja

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

- 1) Persamaan perlakuan untuk karir. Karyawan menginginkan adanya persamaan dalam sistem promosi dalam rangka mendapatkan kesempatan karir yang lebih tinggi.
- 2) Pengawasan. Karyawan menginginkan agar penyelia memainkan peran aktif dalam pengembangan karir dan memberikan umpan balik terhadap  kinerja mereka.
- 3) Kesadaran terhadap kesempatan. Karyawan menginginkan adanya pengetahuan yang memadai mengenai kesempatan untuk karir yang lebih tinggi di masa mendatang.
- 4) 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.
- 5) Kepuasan karir. Karyawan memiliki tingkat kepuasan karir yang berbeda, tergantung dari umur dan pendidikan.

5. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut pendapat Rivai (2015: 213) aspek-aspek yang terdapat dalam pengembangan karir individu 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. Pengenalan Oleh Pihak Lain (*Exposure*)

Tanpa pengenalan oleh pihak lain maka karyawan yang baik tidak akan mendapatkan peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan mereka. Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan, tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

C. Jaringan Kerja (*Net Working*)

Jaringan kerja berarti perolehan exposure di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan professional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

D. Pengunduran diri (*resignation*).

Kesempatan berkarier yang banyak dalam sebuah perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir karyawan, hal ini akan mengurangi tingkat pengunduran diri untuk mengembangkan diri di perusahaan lain (*leveraging*).

E. Kesetiaan terhadap organisasi

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (*turn over*) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir. Sementara perusahaan lainnya membatasi mobilitas dengan mengikat kontrak nonkompetitif untuk menghambat karyawan bekerja di perusahaan pesaing, biasanya kontrak ini berlaku untuk jangka waktu setahun.

F. Pembimbing dan sponsor (*Mentors and sponsors*).

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

G. Bawahan yang mempunyai peran kunci (*Key Subordinate*).

Atasan yang berhasil memiliki bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus sehingga atasan dapat belajar darinya, serta membantu atasan melakukan tugas-tugasnya. Bawahan kunci mengumpulkan, menafsirkan informasi, melengkapi keterampilan atasan mereka dan bekerja secara kooperatif untuk mengembangkan karir atasan mereka. Hal ini juga menguntungkan bagi mereka membuat mereka mendaki tangga karir ketika atasan mereka dipromosikan, serta menerima tugas penting dalam upaya mengembangkan karir mereka.

H. 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.

6. Bentuk – bentuk Pengembangan Karir

A. Pendidikan dan Pelatihan

Simamora (2004 : 56) menyatakan bahwa “pendidikan dan pelatihan pegawai suatu persyaratan pekerjaan yang dapat ditentukan dalam hubungannya dengan keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas yang sesungguhnya dilaksanakan pada pekerjaan”. Pendidikan dan pelatihan pegawai merupakan suatu persyaratan pekerjaan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan, keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas kerja yang

sesungguhnya terinci dan rutin, sehingga dapat menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya

Secara umum tujuan suatu program pendidikan dan pelatihan diarahkan untuk meningkatkan afektivitas dan efisiensi perusahaan serta untuk menjembatani kesenjangan antara pengetahuan, ketrampilan, serta sikap pegawai yang ada dan diharapkan pendidikan dan pelatihan dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu maupun kebutuhan perusahaan.

B. Promosi

Menurut pendapat Hasibuan (2013:108) promosi adalah : “perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar”. Promosi merupakan jenjang kenaikan karir pegawai yang dapat menimbulkan kepuasan pribadi, kebanggan, memberikan harapan perbaikan dalam penghasilan, menambah pengalaman dan pengetahuan baru bagi pegawai yang bersangkutan sekaligus akan menjadi daya dorong bagi pegawai lain. Promosi juga dapat membangkitkan semangat kerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

C. Mutasi

Salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi kerja karyawan adalah dalam bentuk melakukan mutasi karyawan. Dengan adanya mutasi kerja karyawan yang bersangkutan sehingga dapat bekerja secara efektif dan efisien pada jabatan tersebut.

Hasibuan (2013:102) mendefinisikan mutasi karyawan sebagai berikut :

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

Tujuan mutasi karyawan adalah sebagai berikut :

- 1) Periapan untuk promosi
- 2) Untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat
- 3) Meningkatkan kerjasama kelompok
- 4) Meningkatkan semangat gairah kerja karyawan
- 5) Melaksanakan kebijakan dan peraturan

Mutasi berguna juga untuk menambah pengalaman dan pengetahuan karyawan, menghindari rasa bosan pada karyawan yang disebabkan oleh pekerjaan yang sifatnya rutin atau tidak ada tantangannya, dan juga untuk mengoreksi kekurangan dan kesalahan dalam pelaksanaan seleksi. Jenis pelaksanaan mutasi ada dua yaitu :

1) Mutasi biasa

Yaitu mutasi pegawai tanpa diiringi kenaikan jabatan. Tujuannya dilakukannya mutasi ini adalah untuk memenuhi keinginan pegawai yang bersangkutan dan menempatkan pegawai sesuai dengan kecakapan dan kemampuannya

2) Mutasi promosi

Yaitu mutasi yang diikuti dengan kenaikan jabatan. Mutasi ini dilakukan dengan tujuan untuk membina karir pegawai, dan mengembangkan kemampuan pegawai.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan skripsi ini peneliti menggali informasi dari penelitian – penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan, baik mengenai kekurangan atau kelebihan yang sudah ada. Disamping itu bersumber dari jurnal dan skripsi 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 ini yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Firman Fauzi, Muhammad Hanafiah Siregar (Vol 2 No 1 Maret 2019)	Pengaruh Kompetensi Dan Kinerja Karyawan Terhadap Pengembangan Karir Di Perusahaan Konstruksi (Studi Kasus Di Pt Wb, Tbk Wilayah Penjualan Iii Jakarta)	Didapatkan hasil kesimpulan bahwa kompetensi karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan dan kinerja karyawan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan.
2.	Debby Sylvia Astuti	Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Terhadap Pengembangan Karir Guru Smp/Sederajat Di Rayon I Pemerintah Kabupaten Karimun	Dari hasil pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif komunikasi organisasi terhadap pengembangan karir. Hasil analisa korelasi sederhana

			antara komunikasi organisasi dengan pengembangan karir guru diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,486 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,432. Nilai ini memberikan pengertian bahwa komunikasi organisasi berpengaruh terhadap pengembangan karir guru sangat kuat
3.	Ratih Fitri Hastuti	Pengaruh Pengalaman Kerja, Pendidikan, Dan Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada Dinas Pendidikan Di Kabupaten Sleman Yogyakarta	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pengalaman kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,721 (bertanda positif) dan sig 0,000 ($<0,05$). Pendidikan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,1327 (bertanda positif) dan sig 0,000 ($<0,05$). Prestasi kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,420 (bertanda

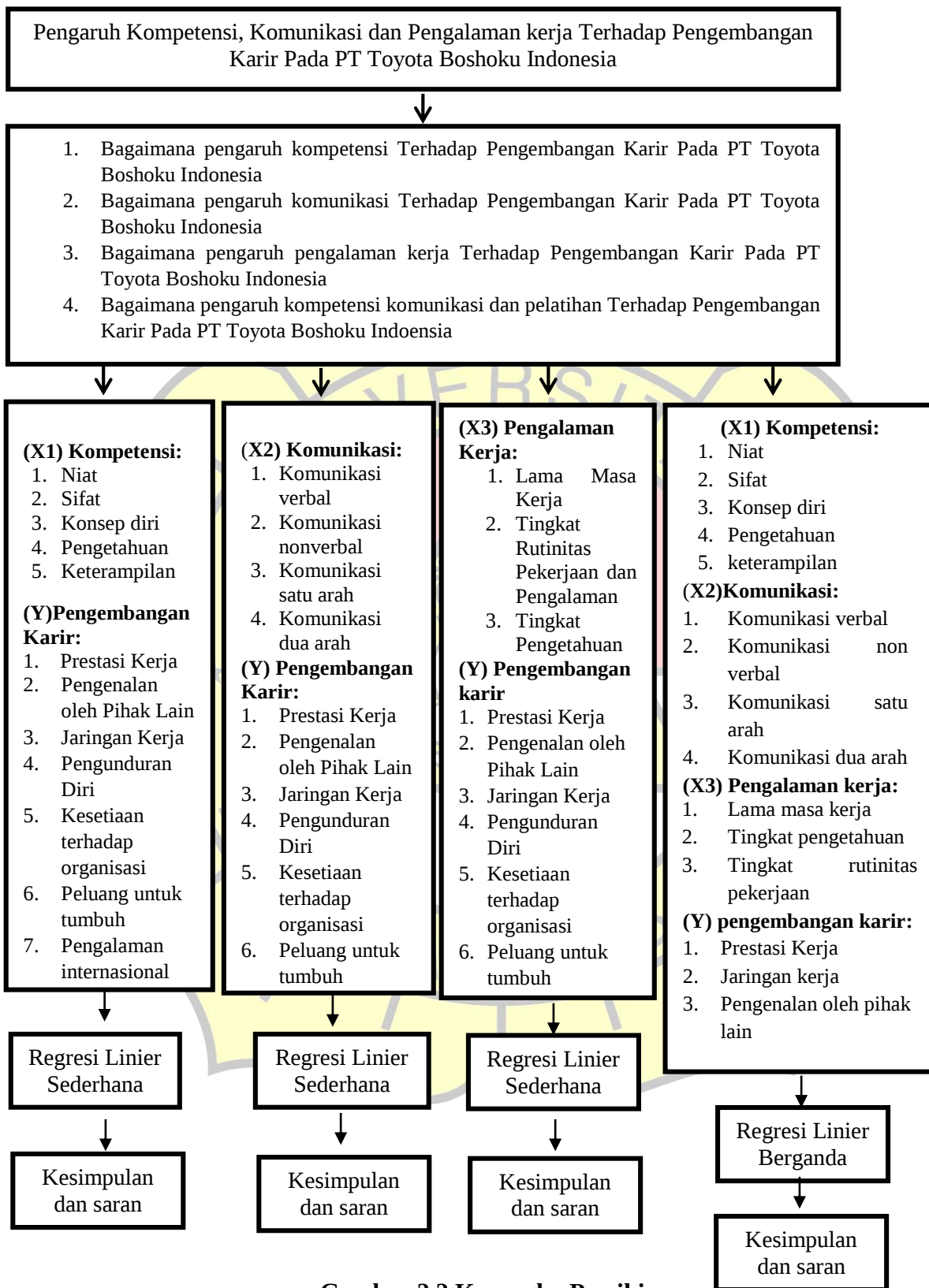
			positif) dan sig 0,000 ($<0,05$). Sementara itu pengalaman kerja (X1), pendidikan (X2) dan prestasi kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap pengembangan karir (Y), dengan koefisien regresi sebesar 0,880 dan nilai signifikan 0,000 ($<0,05$)
4	I Kadek Suadnyana, ★ I Wayan Gede Supartha (vol 7 no 4 ,2018)	Pengaruh Penilaian Kinerja, Pengalaman Kerja, Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan	Hasil analisis dalam 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
5	Said Muamarizal, Dr. Samsir, SE., M.Si,	Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap	pengalaman kerja dan pengaruh penilaian kinerja secara signifikan, baik secara simultan atau sebagian, pada

	Marzolina, SE., MM (vol 2 no 1 Februaari 2015)	Pengembangan Karir Karyawan pada PT. Jasaraharja Putera Cabang Pekanbaru	pengembangan karir karyawan. Penilaian kinerja memberikan efek yang lebih kuat untuk pengembangan karir daripada efek yang diberikan oleh pengalaman kerja. Penelitian ini mendesak beberapa rekomendasi kepada manajemen untuk meningkatkan pengalaman pelatihan yang berkualitas dan rotasi pekerjaan serta menyesuaikan kompetensi dan niat bersama dengan posisi pekerjaan. Penilaian kinerja perlu dilakukan oleh analisis beban kerja, menerapkan sanksi konsistensi dan mengirim karyawan ke seminar motivasi.
--	---	--	---

2.2 Kerangka Pemikiran

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi atau perusahaan akan ditentukan oleh faktor sumber daya manusia dalam mencapai tujuan. Pada proses ini pengaruh kompetensi, komunikasi, dan pengalaman kerja sebagai variabel dalam menunjang pengembangan karir di suatu perusahaan. Kurang maksimalnya penerapan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai akan mempengaruhi pengembangan karir, tidak efektifnya komunikasi yang dilakukan akan mempengaruhi pengembangan karir, dan kurangnya pengalaman kerja akan mempengaruhi pengembangan karir.

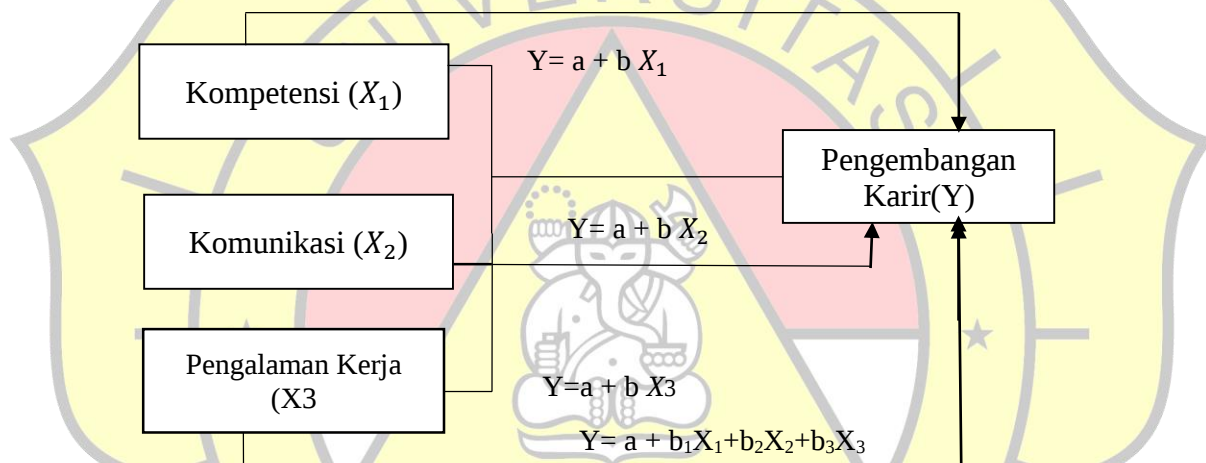
Objek penelitian dalam hal ini berupa tiga variabel independen yaitu kompetensi, komunikasi, dan pengalaman kerja, dan satu variabel dependen yaitu pengembangan karir. Unsur-unsur yang ada didalam kompetensi secara langsung dan tidak langsung dapat berpengaruh terhadap pengembangan karir pada PT Toyota Boshoku Indonesia. Komunikasi yang dilakukan juga dapat berpengaruh terhadap pengembangan karir. Serta pengalaman kerja yang dilakukan juga dapat berpengaruh terhadap pengembangan karir. Apabila pengembangan karir telah tercapai secara maksimal, maka dapat diambil kesimpulan bahwa adanya pengaruh yang positif dari kompetensi, komunikasi, dan pengalaman kerja terhadap pengembangan karir di organisasi tersebut. Model kerangka pemikiran penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Paradigma Penelitian

Menurut Sugiyono (2014:63) 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 dua variabel independen yang dapat dijelaskan melalui gambar berikut:



Sumber: Data diolah tahun 2019

Gambar 2.3
Paradigma Penelitian

Gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat dua variabel independen yakni kompetensi (X_1), komunikasi (X_2) dan pengalaman kerja (X_3) satu variabel dependen yakni pengembangan karir (Y), dimana kompetensi (X_1), komunikasi (X_2), dan pengalaman kerja (X_3) mempengaruhi pengembangan karir (Y) secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi : $Y = a + bx$. Berikutnya kompetensi (X_1), komunikasi (X_2), dan pengalaman kerja (X_3) mempengaruhi

pengembangan karir (Y) secara bersama-sama dengan rumusan persamaan regresi : $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$

2.3 Hipotesis Penelitian

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

1. Pengaruh kompetensi (X1) terhadap pengembangan karir(Y)

Ho : Tidak ada pengaruh kompetensi (X1) terhadap pengembangan karir(Y)

Ha : Ada pengaruh kompetensi (X1) terhadap pengembangan karir (Y)

2. Pengaruh komunikasi (X2) terhadap pengembangan karir (Y)

Ho : Tidak ada pengaruh komunikasi (X2) terhadap pengembangan karir (Y)

Ha : Ada pengaruh komunikasi (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 kompetensi (X1), komunikasi (X2), dan pengalaman kerja (X3) terhadap pengembangan karir (Y)

Ho : Tidak ada pengaruh kompetensi (X1) , komunikasi (X2), dan Pengalaman kerja (X3) terhadap pengembangan karir (Y)

Ha : Ada pengaruh kompetensi (X1) , komunikasi (X2), dan

Pengalaman kerja (X3) terhadap pengembangan karir (Y)

