

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini penulis akan menguraikan tentang teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan dijadikan landasan teoritis dalam melaksanakan penelitian. Dimulai dari pengertian secara umum sampai dengan pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan penelitian.

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen

Istilah manajemen berasal dari kata *management* (Bahasa Inggris) berasal dari kata *yo manage* yang artinya mengurus atau tata laksana, sehingga manajemen dapat diartikan bagaimana cara mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi bawahannya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Beberapa ahli memberikan definisi tentang manajemen, diantaranya:

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2016:39) menyatakan bahwa “Manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi kegiatan orang lain sehingga kegiatan mereka diselesaikan secara efisien dan efektif.

Malayu S.P Hasibuan (2016:9) menyatakan bahwa “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

G.R Terry dalam Malayu S.P Hasibuan, (2014:2) menyatakan bahwa:

“Manajemen sebagai suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang

dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya”.

Dari pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan manajemen merupakan ilmu dan seni dalam mengelola organisasi melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki guna tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

### **2.1.1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen**

Menurut Robbins dan Mary Coulter dalam buku *Management 11th edition* (2012:37) fungsi manajemen meliputi: Perencanaan (*Planning*), koordinasi (*Organizing*), kepemimpinan (*Leading*), pengawasan (*Controlling*).

#### **1. Perencanaan (*Planning*)**

Mengidentifikasi tujuan-tujuan organisasi dan strategi-strategi organisasi dan mengalokasikan sejumlah sumber daya dalam organisasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.

#### **2. Koordinasi (*Organizing*)**

Memastikan bahwa tugas-tugas yang telah diberikan terlaksana dengan baik sesuai dengan struktur organisasi dalam hubungannya mencapai tujuan organisasi. Serta untuk mengurangi tingkat kesalahan yang terjadi dalam melaksanakan koordinasi kerja.

#### **3. Kepemimpinan (*Leading*)**

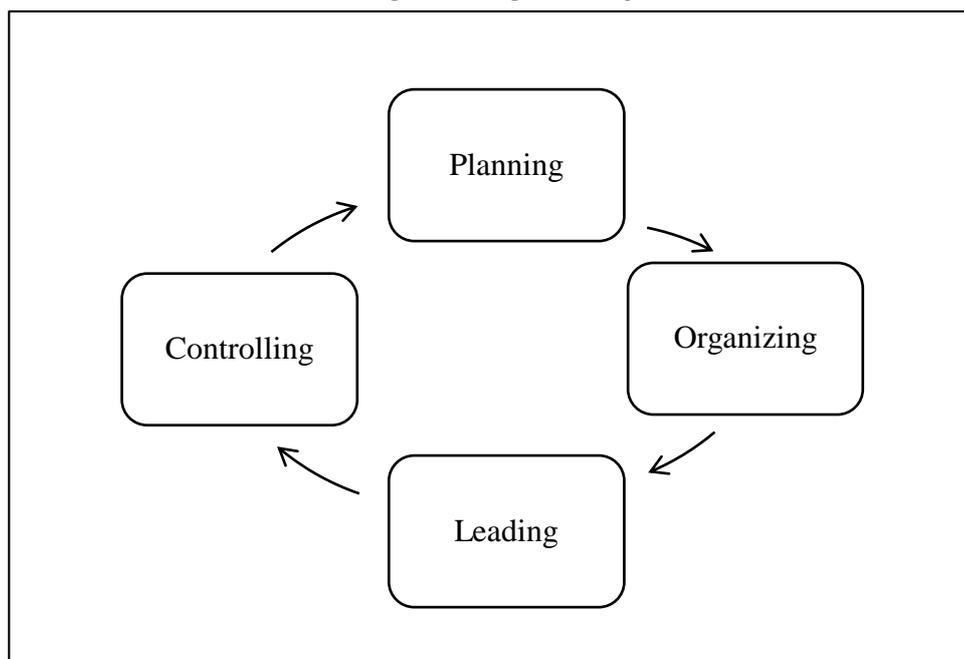
Fungsi manajemen *leading* berbicara tentang pentingnya interpersonal skill yang dimiliki oleh seorang manajer karena dalam fungsi manajemen yang satu ini berfungsi untuk menghubungkan sesuatu hal dengan hal-hal lain sehingga pekerjaan mereka menghasilkan sebuah pencapaian yang jelas dan terkait dengan pencapaian tujuan organisasi agar terarah.

#### 4. Pengendalian (*Controlling*)

Melakukan pengawasan terhadap proses bekerja dan membuat perubahan yang dibutuhkan, secara singkat fungsi control dapat diartikan sebagai evaluasi.

**Gambar 2.1**

Fungsi – Fungsi Manajemen



Sumber : Robbins and Mary (2012:37)

#### 2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang menangani permasalahan dalam ruang lingkup buruh, tenaga kerja, menejer dan pegawai. Manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk aktivitas organisasi atau instansi agar tujuan dari instansi tersebut dapat dicapai. Agar pengertian manajemen sumber daya manusia ini lebih jelas ada beberapa pendapat ahli mengenai definisi-definisi manajemen sumber daya manusia, diantaranya adalah:

Menurut Armstrong dalam Donni Juni Priansa (2014:28), mendefinisikan bahwa:

“Praktek Sumber Daya Manusia (SDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti strategi SDM, manajemen SDM, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber SDM, manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan, serta penyedia jasa karyawan.”

Menurut Desseler ( 2015:3) mendefinisikan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relaasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Sementara Menurut Stephen P. Robbins (2013:4):

*“Human resource management is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire, train, motivate and maintain employees”*. (“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berfokus pada cara menarik, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan memelihara karyawan”)

Dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

### **2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Adapun penjelasan tentang fungsi manajemen Sumber Daya Manusia menurut Edwin B. Flippo dalam Donni Juni Priansa(2014:32) ,yaitu:

- a. Pengadaan tenaga kerja adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan keperluan perusahaan.
- b. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan modal karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa depan.

- c. Kompensasi ialah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil (sesuai dengan prestasi kerjanya) dan layak (dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi).
- d. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercapainya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.
- f. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumberdaya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
- g. Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan dan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

### 2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang-orang atau karyawan yang ada di dalam perusahaan Sedarmayanti (2015:13), pendapat tersebut menyatakan sumber daya manusia merupakan sumber dari organisasi yang dimiliki kapabilitas bagaimana organisasi dapat berjalan dan mempergunakan kesempatan dalam mencapai tujuan.

Menurut Sedarmayanti, (2015:13) secara khusus, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk :

- 1) Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang cakap, dapat dipercaya, dan memiliki motivasi yang tinggi, seperti yang diperlukan.
- 2) Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia mencakup kontribusi, kemampuan, dan kecapakan mereka.
- 3) Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi meliputi prosedur perekrut dan seleksi “yang teliti”, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”.
- 4) Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan mereka.
- 5) Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajer dan karyawan.
- 6) Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasi kebutuhan pihak terkait (pemiliki, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat luar).

- 7) Mengembangkan lingkungan, dimana kerjasama tim fleksibilitas dapat berkembang.
- 8) Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
- 9) Mengolah karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
- 10) Memastikan bahwa kesamaan tersedia untuk semua.
- 11) Mengadopsi pendekatan etis untuk mengolah karyawan yang disarankan dapat perhatian untuk karyawan keadilan dan transportasi.
- 12) Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Tujuan dari organisasi manajemen sumber daya manusia merupakan pencapaian tujuan yang diinginkan. Mencapai tujuan yang ingin dicapai dengan baik dibutuhkan sumber daya manusia dalam mendukung kelancaran dalam bekerjanya suatu organisasi. Sementara, menurut Schuler et al, dalam Edi Sutrisno (2015:7) setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki 3 tujuan utama yaitu:

1. Memperbaiki tingkat probabilitas.
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja nyata.
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek legal.

Tujuan utama sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi dalam rangka meningkatkan produktivitas organisasi. Meningkatkan kontribusi karyawan bagi organisasi sangat penting karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya, tergantung pada manusia yang mengolah organisasinya. Sumber daya manusia tersebut harus

dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna mencapai tujuan organisasi. Dalam mencapai tujuannya, sumber daya manusia membantu para manajer dalam merekrut, melatih, dan mengembangkan, mengevaluasi, memelihara dan menjaga karyawan yang berkualitas. Tujuan lain dari manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan untuk menyediakan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif dan berkualitas bagi organisasi atau perusahaan.

### **2.1.3.1 Pengembangan Karir Karyawan**

Program pengembangan karir telah menjadi aktivitas penting dalam bisnis dan industri. Kegiatan tersebut diakui sebagai sebuah strategi dari departemen SDM, selain pelatihan, pengembangan administrasi, dan konsultasi organisasi. Tujuan mendasar dari pengembangan karir adalah membantu karyawan melakukan analisis mengenai kemampuan dan minat mereka dalam rangka menyesuaikan dengan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang di dalam perusahaan. Pengembangan karir sangat berhubungan erat dengan perencanaan karir, dimana program pengembangan karir menyediakan bakat dan kemampuan, sementara perencanaan SDM melakukan proyeksi/peramalan kebutuhan perusahaan terhadap bakat dan kemampuan.

Menurut Rivai (2014 : 164) “Pengembangan karir adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengembangan, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka.”

Menurut Marwansyah, (2013:224) mengemukakan bahwa:

Pengembangan karier meliputi keterampilan, pendidikan dan pengalaman serta teknik-teknik modifikasi dan perbaikan perilaku, yang memberikan nilai tambah sehingga memungkinkan seseorang untuk bekerja lebih baik.

Sedangkan menurut Hani Handoko dalam Sunyoto (2015:165) pengertian karier ada tiga, yakni:

1. Karier sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
2. Karier sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan sistematis yang jelaskan kariernya.
3. Karier sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dikatakan bahwa karier adalah merupakan serangkaian perubahan sikap, nilai dan perilaku serta motivasi yang terjadi pada setiap individu selama rentang waktu kehidupannya untuk menemukan secara jelas keahlian, tujuan karier dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karier, dan secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya. Karier juga merupakan suatu proses kemitraan interaksi dalam tahapan dan kerja sama antara organisasi/perusahaan atau manajemen, atasan langsung dan individu itu sendiri ataupun individu dan individu lain.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Mempengaruhi Pengembangan Karier**

Menurut Rivai (2013:278) sebagai berikut.

1. Prestasi kerja

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 dan kemampuannya terhadap pengembangan karir.

## 2. Eksposur

Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan tertulis, prestasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

## 3. Jaringan kerja

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

## 4. Kesetiaan terhadap organisasi

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan.

## 5. Pembimbing Sponsor

Adanya pembimbing 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 didalam perusahaan yang diciptakan untuk pengembangan karirnya.

#### 6. Peluang untuk tumbuh 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.

#### **2.1.3.3 Sistem-sistem Perencanaan Pengembangan Karir**

Menurut Raymond K. Noe (dalam David Wijaya 2014: 560), system-sistem perencanaan pengembangan karir dilakukan dalam 4 proses yaitu sebagai berikut:

##### 1. PenilaianDiri

Tanggung jawab karyaawan dalam penilaian diri adalah mengidentifikasi berbagai peluang dan kebutuhan perbaikan. Penilaian diri mengacu padapengumuman informasi oleh para karyawan untuk menentukan minat karir, nilai-nilai, bakat, dan kecenderunganperilaku.

##### 2. Uji Kebenaran

Adalah proses mengidentifikasi berbagai kebutuhan yang nyata untuk diikembangkan.

##### 1. PenetapanSasaran

Dalam proses ini hendaknya karyawan/pegawai mengidentifikasi sasaran dan metode untuk menetapkan kemajuan sasaran.

##### 2. PerencanaanTindakan

Perencanaan tindakan lebih mengidentifikasi berbagai langkah dan jadwal waktu untuk mencapai sasaran.

#### **2.1.3.4 Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir**

##### 1. Pendidikan dan Pelatih

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.

## 2. Promosi

Promosi merupakan jenjang kenaikan karir pegawai yang dapat menimbulkan kepuasan pribadi, kebanggaan, 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

## 3. Mutasi

Mutasi adalah perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi". Adapun dasar landasan pelaksanaan mutasi karyawan tersebut terdiri dari :

### a. *Merit System*

Merupakan mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya.

### b. *Seniority system*

Merupakan mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, pengalaman kerja dari karyawan yang bersangkutan.

### c. *Spoil System*

Merupakan mutasi yang didasarkan pada landasan kekeluargaan. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam perusahaan tersebut.

### **2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Muhammad Burlian (2012:333) Pengembangan karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Dimensi dan indikator dari pengembangan karir yaitu :

#### 1. Peningkatan Kemampuan

Yaitu segala sesuatu yang menunjukkan kapasitas fisik maupun mental dari seseorang pegawai pengembangan merupakan usaha – usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menangani berbagai penugasan yang juga menentukan partisipasi kerja/kinerja.

- a. Pendidikan Formal
- b. Penilaian Pekerja
- c. Pengalaman Jabatan
- d. Hubungan interpersonal

#### 2. Tingkat Kepuasan Kerja

Sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap yang dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Yaitu sikap yang terhadap proses dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan

### 3. Sikap dan perilaku karyawan

Setiap karyawan harus mempelajari dan memiliki nilai kompetitif yang relatif kuat untuk mencapai sukses karir. Ada beberapa hal diantaranya, mengenai:

- a) Kemampuan berhubungan sosial
- b) Pengendalian diri
- c) Kualitas kerja

#### **2.1.4 Pengalaman Kerja**

Pengalaman kerja adalah suatu dasar / acuan seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil resiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya.

##### **2.1.4.1 Pengertian Pengalaman Kerja**

Pengalaman kerja didefinisikan sebagai sesuatu atau kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Dengan pengalaman yang cukup panjang dan cukup banyak maka diharapkan mereka akan mempunyai kemampuan yang lebih besar daripada tanpa pengalaman.

Baharuddin (2011) mengatakan bahwa:

“ pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai, semakin sering seseorang mengulangi suatu pekerjaan maka semakin bertambah kecakapan dan pengetahuannya terhadap pekerjaan, sehingga

akan memberikan kontribusi terhadap tugas-tugas dan fungsinya sebagai pegawai”.

Menurut Manulang (2013:15), Pengalaman kerja adalah : “Proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatannya dalam pelaksanaan tugas pekerjaan”.

Menurut Hasibuan (2014:108) menyatakan bahwa :

“Pengalaman kerja dibutuhkan dalam hal peningkatan prestasi dan promosi jabatan. Pertimbangan lama bekerja menjadi prioritas utama dalam menentukan promosi. Dan pengalaman kerja juga memberikan ilmu pengetahuan empiris untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan tertentu yang tidak diperoleh dari pendidikan formal”.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa dengan pengalaman, seseorang akan mampu mengembangkan kemampuannya, sehingga diharapkan ia akan merasa betah untuk tetap bertahan di perusahaan, yang pada akhirnya muncul harapan pada dirinya untuk bisa dipromosikan.

#### **2.1.4.2 Faktor yang Memengaruhi Pengalaman Kerja**

Menurut HaniT.Handoko (2009), faktor-faktor yang memengaruhi pengalaman kerja adalah sebagai berikut:

1. Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, dan pekerjaan, untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang di waktu yang lalu.
2. Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan jawab dan seseorang.
3. Sikap dan kebutuhan (*attitudes and needs*) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
4. Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif untuk mempelajari.

5. Kemampuan penilaian dan penganalisaan.Ketrampilan dan kemampuan
6. teknik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik pekerjaan.

#### **2.1.4.3 Manfaat Pengalaman Kerja Karyawan**

Manfaat pengalaman kerja adalah untuk kepercayaan, kewibawaan, pelaksanaan pekerjaan, dan memperoleh penghasilan. Berdasarkan manfaat masa kerja tersebut maka seseorang yang telah memiliki masa kerja lebih lama apabila dibandingkan dengan orang lain akan memberikan manfaatseperti:

1. Mendapatkan kepercayaan yang semakin baik dari orang lain dalam pelaksanaantugasnya.
2. Kewibawaan akan semakin meningkat sehingga dapat memengaruhi orang lain untuk bekerja sesuai dengan keinginannya.
3. Pelaksanaan pekerjaan akan berjalan lancar karena orang tersebut telah memiliki sejumlah pengetahuan, keterampilan, dan sikap.
4. Dengan adanya pengalaman kerja yang semakin baik, maka orang akan memperoleh penghasilan yang lebih baik

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Pengalaman Kerja**

Menurut Foster (2011:43),ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas–tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.Ada beberapa hal juga untuk menentukan berpengalaman tidaknya seorang karyawan yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja yaitu:

- 1) Lama waktu/masa kerja ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.
- 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 memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan atau menjalankan 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 Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Rivai dalam Muhammad Sandy (2015:12)

“Memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama”.

Menurut Simanjuntak dalam Widodo (2015)

“Kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu”.

Sedangkan amstrong dan baron (fahmi,2012:226) mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

#### **2.1.5.1 Kontribusi Kinerja**

Sumber daya manusia memberikan kontribusi kepada organisasi yang lebih dikenal dengan kinerja. Menurut Maltis dan Jackson (2013) kinerja karyawan adalah seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

##### 1) Kuantitas

Keluaran jumlah yang seharusnya dibandingkan dengan kemampuan sebenarnya. Misalnya: seorang karyawan pabrik rokok dibagian produksi hanya mampu menghasilkan 250 batang rokok perhari, sedangkan standar umum ditetapkan sebanyak 300 batang rokok perhari. Ini berarti kinerja karyawan tersebut masih dibawah rata-rata.

##### 2) Kualitas

Keluaran kualitas produksi lebih diutamakan dibandingkan jumlah output. Misalnya: dari 100 batang rokok yang dihasilkan, tingkat kesalahan (cacat) yang ditolerir adalah maksimal sebatang rokok. Apabila karyawan mampu menekan angka maksimum tersebut maka dikatakan memiliki kinerja yang baik.

##### 3) Jangka Waktu

Keluaran ketetapan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang. Apabila karyawan dapat mempersingkat waktu proses sesuai dengan standar, maka karyawan tersebut dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik.

Misalnya: waktu standar yang ditetapkan untuk menghasilkan 100 batang rokok adalah 120 menit, jika karyawan dapat mempesingkat menjadi 100 menit per 100 batang, maka kinerja karyawan tersebut dikatakan baik.

#### 4) Tingkat Kehadiran di Tempat Kerja

Kehadiran karyawan di tempat kerja sudah ditentukan pada awal karyawan bergabung dengan perusahaan, jika kehadiran karyawan dibawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap perusahaan.

#### 5) Kerjasama

Keterlibatan seluruh karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan sangat penting. Kerjasama yang baik antar karyawan akan mampu meningkatkan kinerja.

### **2.1.5.2 Pengukuran Kinerja**

Menurut Sutrisno (2009), pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek yaitu:

#### 1) Hasil kerja

Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

#### 2) Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja,

#### 3) Inisiatif

Tingkat inisiatif selama menjalankan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah masalah yang timbul.

4) Kecakapan mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

5) Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

6) Disiplin waktu dan absensi

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

### **2.1.5.3 Kriteria–Kriteria Kinerja**

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi. Menurut Schuler dan Jackson 2004 (dalam Harsuko2013) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu:

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM-nya ramah atau menyenangkan.

3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

#### 2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Sudarmanto (2013:12), kinerja merupakan catatan dari hasil-hasil yang diperoleh melalui fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

a) *Quality* (kualitas)

Terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.

b) *Quantity* (kuantitas)

Terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.

c) *Timeliness* (ketepatan waktu)

Terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.

d) *Cost-effectiveness* (efektifitas biaya)

Terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.

e) *Need for supervision* (kebutuhan akan pengawasan)

Terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.

f) *Interpersonal impact*(dampak antarpribadi)

Terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama di antara sesama pekerja dan anak buah.

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penggalian dari wacana penelitian terdahulu dilakukan sebagai upaya memperjelas tentang variabel-variabel dalam penelitian ini. Sekaligus untuk membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Umumnya kajian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti dari kalangan akademis dan telah mempublikasikan pada beberapa jurnal cetakan dan jurnal online (Internet).

**Tabel 2.1**  
**Jurnal Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Gian F. Kaseger (2017) Jurnal Online, Pengaruh Pengembangan Karir, Pengalaman Kerja Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero ) Tbk Kantor Cabang Manado	Terdapat pengaruh pengembangan karir dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan	1. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang pengembangan karir 2. Memiliki kesamaan dalam meneliti pengalaman kerja 3. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang kinerja karyawan	1. Tempat atau objek memiliki perbedaan 2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis 3. Meneliti variabel Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan
2.	Soffi Rosyidawaty (2018) Jurnal Online,	Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap	1. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang pengembangan	1. Tempat atau objek memiliki perbedaan

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di Telkomsel Regional Jawa Barat	nerja karyawan	karir 2. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang kinerja karyawan	2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis
3.	Ni Made Candra Megita Atma Negara (2014) Jurnal Online, Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Jembrana Tahun 2014	Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan	1. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang pengembangan karir 2. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang kinerja karyawan	1. Tempat atau objek memiliki perbedaan 2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis
4.	Faustyna Jumani (2015) Jurnal Online, Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan	Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan	1. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang pengembangan karir 2. Memiliki kesamaan dalam meneliti kinerja karyawan	1. Tempat atau objek memiliki perbedaan 2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis 3. Meneliti variabel disiplin kerja
5.	Riris Febriani Aninda (2013) Jurnal Online, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pt Jasa Marga	Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan	1. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang pengembangan karir 2. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang kinerja karyawan	1. Tempat atau objek memiliki perbedaan 2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis 3. Meneliti

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	(Persero) Tbk Kantor Cabang Jagorawi			variabel Gaya Kepemimpinan
6.	Said Muamarizal(2015) Jurnal Online, Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jasaraharja Putera Cabang Pekanbaru	Terdapat pengaruh pengalaman karirterhadapki nerja karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang pengalaman karir</li> <li>2. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang kinerja karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tempat atau objek memiliki perbedaan</li> <li>2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis</li> <li>3. Meneliti variabel penilaian prestasi kerja</li> </ol>
7.	Nuryani Ratnangsing (2013) Jurnal Online, Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta	Terdapat pengaruh pengalaman karirterhadap kinerja karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang pengalaman karir</li> <li>2. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang kinerja karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tempat atau objek memiliki perbedaan</li> <li>2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis</li> <li>3. Meneliti variable motivasi kerja</li> </ol>
8.	Wiwi Inggit Sari (2016) Jurnal Online, Pengaruh Kompetensi Sosial, Tingkat Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pdam	Terdapat pengaruh pengalaman karir terhadapkinerja karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang pengalaman karir</li> <li>2. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang kinerja karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tempat atau objek memiliki perbedaan</li> <li>2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis</li> <li>3. Meneliti</li> </ol>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Kota Padang (Studi Kasus Bagian Produksi)			variabel kompetensi social, tingkat pendidikan
9.	Vianney Taaweran(2016) Jurnal Online, Pengaruh Pengembangan Karir Karyawan Dan Pengembangan Karir Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Pln (Persero) Wilayah Suluttenggo	Terdapat pengaruh pengembangan karir dan pengalaman karir karyawan terhadap kinerja karyawan	1. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang pengembangan karir dan pengalaman karir terhadap kinerja karyawan	1. Tempat atau objek memiliki perbedaan 2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis
10	Achilike.I.Nicholas (2017) Jurnal Online, TheInfluence of Job Stress, Commitment, Job Experience and Employees Performance in Selected Banks in Enugu	Terdapat pengaruh pengalaman karir karyawan terhadap prestasi kerja karyawan	1. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang pengalaman karir 2. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang kinerja karyawan	1. Tempat atau objek memiliki perbedaan 2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis 3. Meneliti variabel stress kerja, dan commitment kerja

Pembeda dari penelitian yang penulis lakukan dengan penelitian terdahulu yaitu :

- a. Tempat atau objek yang memiliki perbedaan.
- b. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian.
- c. Pengujian variabel dependet dan variabel independent yang berbeda.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran pada intinya menjelaskan hubungan antara variabel yang akan diteliti baik secara parsial maupun simultan. Hubungan tersebut idealnya dikuatkan oleh teori atau penelitian sebelumnya. Variabel dalam penelitian ini yaitu pengembangan karir dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan

### **2.2.1 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan**

Proses dimana individu-individu menetapkan tujuan karir saat ini dan di masa depan, kemudian menilai tingkat keterampilan, pengetahuan atau pengalaman yang ada dan menerapkan tindakan yang sesuai untuk mencapai tujuan karir yang diinginkan. Pengembangan karir yaitu berupa menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan masa yang akan datang .

Pengembangan karir menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam jalur karir yang telah ditetapkan. Sehingga dengan adanya pengembangan karir ini dapat memberikan dorongan kepada karyawan dalam mengembangkan karir dalam pekerjaannya dengan cara meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka.

Sejalan dengan hal tersebut, terdapat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Meina Eka Efriyaningsih (2017); Asriningtyas (2016) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Baiknya pengembangan karir yang ada dalam perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan kearah yang lebih baik.

### **2.2.2 Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Selain pendidikan formal yang harus dimiliki, individu juga perlu memiliki pengalaman, karena tingkat pengalaman kerja karyawan akan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan. Dengan pengalaman yang luas akan membantu karyawan lebih cepat dalam mengatasi masalah dan mengambil keputusan di dalam organisasi maupun perusahaan dengan baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak mempunyai pengalaman sama sekali. Dengan demikian pengalaman kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan karena hasil kerja karyawan yang mempunyai pengalaman dalam berkerja akan lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki pengalaman kerja sebelumnya.

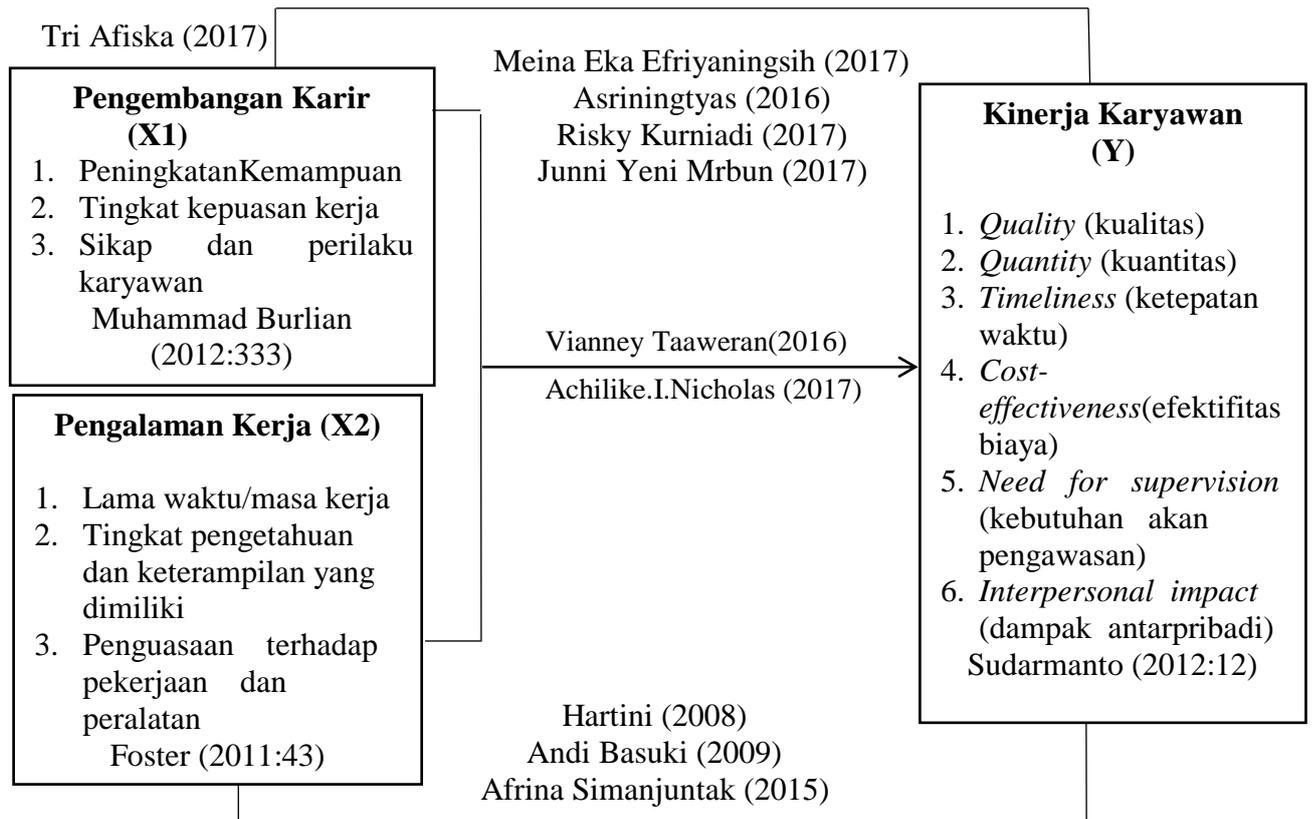
Pengalaman kerja dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dengan arah hubungan yang positif. Artinya semakin banyak pengalaman kerja, maka kinerja karyawan semakin tinggi. Sebaliknya semakin sedikit pengalaman kerja, maka kinerja karyawan juga semakin rendah. Sejalan dengan hal tersebut, terdapat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Andi Basuki (2009); Afrina Simanjuntak (2015) yang menunjukkan adanya pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian pengalaman kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan karena hasil kerja karyawan yang mempunyai pengalaman dalam berkerja akan lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki pengalaman kerja sebelumnya.

### **2.2.3 Pengaruh Pengembangan Karir dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Pengembangan karir dan pengalaman kerja saling berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena karyawan menetapkan tujuan karir saat ini dan di

masa depan, kemudian tingkat keterampilan, pengetahuan atau pengalaman luas yang dimiliki oleh karyawan akan membantu menerapkan tindakan yang sesuai untuk mencapai tujuan kinerja karir yang dihasilkan. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk berkembang dan didukung dengan pengalaman kerja yang baik tentu menstimulus karyawan untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien, dengan hal tersebut akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Sejalan dengan hal tersebut, terdapat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: Vianney Taaweran (2016) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir karyawan dan pengalaman kerja dapat memberikan kontribusi yang tinggi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran tersebut, maka dapat dibuat paradigma penelitian sebagai berikut :



**Gambar 2.2**  
Paradigma Penelitian

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian yang telah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

Simultan :

Pengembangan karir dan pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Parsial :

1. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2. Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan