

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Penilaian Kinerja

2.1.1.1 Konsep Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *Performance Appraisal* adalah Evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan dan untuk memahami kemampuan karyawan tersebut sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan. Dengan kata lain, Penilaian Kinerja ini menilai dan mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan seorang karyawan.

Tabel 2.1
Konsep Penilaian Kinerja

No	Tahun	Peneliti	Konsep
1.	2013	Mangkunegara	penilaian kinerja adalah proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.
2.	2011	Dessler	berpendapat penilaian kinerja adalah evaluasi mengenai kinerja seorang karyawan, baik kinerja yang lalu atau saat ini, sebagai standar kinerja karyawan tersebut.
3.	2010	Mathis dan Jackson	penilaian kinerja adalah proses evaluasi mengenai seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengomunikasikannya dengan karyawan.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses evaluasi kinerja yang dilakukan organisasi terhadap karyawan, penilaian kinerja dilakukan agar organisasi dan karyawan itu sendiri mengetahui standar kinerja yang mereka miliki. Apabila standar tersebut telah diketahui, maka organisasi dapat menyiapkan rencana-rencana tertentu untuk mempertahankan ataupun untuk meningkatkan standar kinerja yang dimiliki oleh karyawan mereka.

2.1.1.2 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Hanggraeni (2012) terdapat beberapa metode penilaian kinerja, yaitu:

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. Checklist

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

3. Paired Comparison Method

Dalam metode ini, semua pekerja dinilai secara 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 naratif atau esai 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.

2.1.1.3 Indikator Penilaian Kinerja

Anwar Prabu Mangkunegara (2013 : 75) mengemukakan bahwa indikator penilaian kinerja, yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.1.2 Pengalaman Kerja

2.1.2.1 Konsep Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah sebagai suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerjanya yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas–tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik

Tabel 2.2
Konsep Pengalaman Kerja

No	Tahun	Peneliti	Konsep
1.	2013	Zainullah, et al	Pengalaman merupakan suatu proses pembelajaran dan pertambahan perkembangan potensi bertingkah laku baik dari pendidikan formal maupun non formal atau bias diartikan sebagai

			suatu proses yang membawa seseorang kepada suatu pola tingkah laku yang lebih baik
2.	2012	Nitisemito (dalam Rofi,)	pengalaman kerja adalah sesuatu atau kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya. Pengalaman kerja seseorang sangat ditentukan oleh rentan waktu lamanya seseorang menjalani pekerjaan tertentu. Lamanya pekerja tersebut dapat dilihat dari banyaknya tahun, yaitu sejak pertama kali diangkat menjadi karyawan atau staf pada suatu lapangan kerja tertentu.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja . Mengingat pentingnya pengalaman kerja dalam suatu perusahaan maka dipikirkan juga tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja. Menurut Hani T Handoko faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja adalah sebagai berikut :

1. Sikap dan kebutuhan (attitudes and needs) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
2. Kemampuan – kemampuan analitis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan . Keterampilan dan kemampuan tehnik ,

untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik pekerjaan (T **Hani Handoko, 2009**)

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 ketrampilan 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 ketrampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan

3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan (Foster, 2001).

Dari uraian tersebut dapat diketahui, bahwa seorang yang berpengalaman akan memiliki gerakan yang mantap dan lazar, gerakannya berirama, lebih cepat menanggapi tanda-tanda, dapat menduga akan timbulnya kesulitan sehingga lebih siap menghadapinya, dan bekerja dengan tenang serta dipengaruhi faktor lain yaitu: lama waktu/masa kerja seseorang, tingkat pengetahuan atau ketrampilan yang telah dimiliki dan tingkat penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. Oleh karena itu seorang karyawan yang mempunyai pengalaman kerja adalah seseorang

yang mempunyai kemampuan jasmani, memiliki pengetahuan dan ketrampilan untuk bekerja serta tidak akan membahayakan bagi dirinya dalam bekerja.

2.1.2.3 Indikator Pengalaman Kerja

Indikator untuk mengukur pengalaman kerja akan diukur menurut Zainullah 2013 adalah sebagai berikut :

1. Lama Masa Kerja

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 Pengalaman yang dimiliki

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 memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

Dari uraian tersebut dapat diketahui, bahwa seorang yang berpengalaman akan memiliki gerakan yang mantap dan lazar, gerakannya berirama, lebih cepat menanggapi tanda-tanda, dapat menduga akan timbulnya kesulitan sehingga lebih siap menghadapinya, dan bekerja dengan tenang serta dipengaruhi faktor lain yaitu: lama waktumasa kerja seseorang, tingkat pengetahuan atau ketrampilan yang telah dimiliki dan tingkat penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. Oleh karena itu seorang karyawan yang mempunyai pengalaman kerja adalah seseorang yang mempunyai kemampuan jasmani, memiliki pengetahuan dan ketrampilan untuk bekerja serta tidak akan membahayakan bagi dirinya dalam bekerja.

2.1.3 Pengembangan Karir

2.1.3.1 Konsep Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.

Tabel 2.3
Konsep Pengembangan Karir

No	Tahun	Peneliti	Konsep
1.	2014	Handoko (dalam bukunya Umi Farida)	menyebutkan bahwa suatu karir adalah semua pekerjaan (jabatan) yang dipunyai/dipegang selama kehidupan seseorang.
2.	2014	Fajar dan Heru (2010) dalam jurnal Parerung	pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai, dan materi serta

			menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut.
3.	2010	Moekijat	dalam jurnal yang sama mengatakan pengembangan karir adalah tindakan-tindakan perseorangan yang dilakukan oleh seorang untuk melaksanakan suatu rencana karir.
5.	2000	Andrew J. Dubrin (dalam bukunya Anwar Prabu Mangkunegara)	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.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai rencana karir karyawan dengan pola yang telah ditentukan oleh perusahaan agar karyawan dapat mengembangkan diri secara maksiamal.

2.1.3.2 Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin dalam bukunya Anwar Prabu Mangkunegara (2000) adalah sebagai berikut :

a) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai pencapaian tujuan dengan prestasi sangat baik kemudian menduduki

posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

b) Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan Perusahaan merencanakan karir karyawan dengan meningkatkan kesejahteraannya agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.

c) Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka Pengembangan karir membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

d) Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.

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

f) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan Pengembangan karir membantu 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 menghindari dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

i) Mengiatkan analisis dari keseluruhan karyawan Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

2.1.3.3 Manfaat Pengembangan Karir

Manfaat pengembangan karir Menurut Umi Farida (2014) diantaranya sebagai berikut :

- a) Meningkatkan kemampuan karyawan.

Hal ini dicapai melalui pendidikan dan pelatihan dalam proses pengembangan karirnya, karyawan yang dengan sungguh- sungguh mengikuti pendidikan dan pelatihan akan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka yang dapat disumbangkan kepada organisasi atau perusahaan dimana mereka bekerja.

- b) Meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan

Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan untuk menempatkan dalam job atau pekerjaan yang berkemampuan bertambah dan organisasi dapat memilih karyawan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhannya.

2.1.3.4 Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk pengembangan karir yang dilaksanakan oleh setiap perusahaan disesuaikan dengan jalur karir yang direncanakan, perkembangan, kebutuhan, dan fungsi perusahaan itu sendiri. Bentuk pengembangan karir menurut Veitzhal Rivai (2008), dapat dibagi menjadi empat, yaitu :

- a) Pengembangan karir pribadi

Setiap pegawai harus menerima tanggungjawab atas perkembangan karir atau kemajuan yang dialami.

b) Pengembangan karir yang didukung departemen SDM

Pengembangan karir seseorang tidak hanya tergantung pada usaha karyawan tersebut, tetapi juga tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM terutama dalam penyediaan informasi tentang karir yang ada dan juga didalam perencanaan karir karyawan tersebut departemen membantu perkembangan karir karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan.

c) Peran pemimpin dalam pengembangan karir

Upaya-upaya departemen SDM untuk meningkatkan dengan memberikan dukungan perkembangan karir para karyawan harus didukung oleh pimpinan tingkat atas dan pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan mereka, maka perkembangan karir karyawan tidak akan berlangsung baik.

d) Peran umpan balik terhadap pengembangan karir

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir, maka relative sulit bagi karyawan pada tahun-tahun persiapan yang terkadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan karir. Departemen SDM bisa memberikan umpan balik melalui beberapa cara didalam usaha pengembangan karir pegawai, diantaranya adalah memberikan informasi kepada karyawan tentang keputusan penempatan karyawan berikutnya.

e) Perkembangan karir seorang karyawan

sangat ditentukan oleh kinerjanya, meskipun didalam promosi menduduki suatu posisi tertentu ada yang mendasarkan pada setiap yang dikenal untuk memberikan umpan balik kepada karyawan tentang prestasi kerjanya, departemen SDM mengembangkan prosedur pekerjaan secara normal.

2.1.3.5 Indikator Pengembangan Karir

Menurut Veitzhal Rivai (2008), menjelaskan indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut :

a) Perlakuan yang adil dalam karir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional, dan diketahui secara luas dikalangan karyawan.

b) Kepedulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan tugas masing- masing karyawan tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi karyawan mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

c) Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para karyawan pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang bersifat kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para karyawan akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan.

d) Adanya minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para karyawan untuk pengembangan karir adalah pendekatan fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistic sifatnya. Seorang karyawan memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai faktor lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang untuk mengembangkan karirnya.

e) Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi tertinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang. Karyawan merasa puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya

meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa merasa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi merupakan usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/tahun	Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
1.	I kadek Suadnyana I wayan Gede Supartha 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.	Persamaan : Menggunakan 3 variable yang sama Perbedaan : Objek analisis Jumlah variable
2.	Ni Putu Asri Sumadewi I Gusti Made Suwadana 2017	Pengaruh pengalaman kerja, prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karir	Hasil analisis dalam penelitian ini menemukan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, serta penelitian ini berhasil membuktikan bahwa pengalaman kerja, prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap pengembangan karir.	Persamaan : Sama Sama meneliti Pengalaman kerja terhadap Pengembangan Karir Perbedaan : Objek analisis Jumlah Variable
3.	Ni Nyoman	Pengaruh	Hasil analisis	Persamaan :

	Witya Candra I Komang Ardana 2016	pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karir di PT.PLN(PERSERO) Distribusi Bali	menemukan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir	Sama Sama meneliti Pengalaman kerja terhadap Pengembangan Karir Perbedaan : Objek analisis Jumlah Variable
4.	I.A Putu Kartika Dewi I Gede Riana 2015	Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan karir Pada PT. Bali Biasa indah Koleksi Kuta- Bali	Hasil analisis dari penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir	Persamaan : Ada tiga variable yang sama Perbedaan : Objek analisis
5.	Moh.Rum Arisandy 2015	Pengaruh Keterampilan dan Pengalaman kerja Terhadap Pengembangan karir Pegawai Pada dinas Pendidikan Kabupaten Donggala	Keterampilan dan Pengalaman Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir pegawai dinas pendidikan kabupaten Donggala Pengalaman kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir pegawai dinas pendidikan kabupaten donggala	Persamaan : Memiliki 2 variable yang sama Perbedaan : Jumlah variable Objek analisis
6.	Dio Kristola I Gusti Ayu Dewi Adnyani 2015	Pengaruh Diklat dan Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap	Hasil menunjukkan diklat dan pengalaman kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan	Persamaan : Memiliki 2 variable yang sama Perbedaan :

		Pengembangan Karir Pegawai Di Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Denpasar	terhadap prestasi, kerja, diklat, pengalaman kerja dan prestasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.	Objek analisis Jumlah variable
7.	Vimala Kadiresan Mohamad Hisyam Selamat Sugumaran Selladurai 2015	Performance Appraisal and Training and Development of Human Resource Management Practices (HRM) on Organizational Commitment and Turnover Intention	The outcome reflects a correlation among Performance Appraisal and Training and Development (HRM practices) with organizational commitment which in turn contributed an inverse relationship with employee turnover intention.	Persamaan : 2 variable yang sama yaitu Penilaian kinerja dan pengembangan karir Perbedaan : Jumlah variable
8.	Laras Cahya Utami Istiatin Djumali 2018	Analisis Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Aksara Solopos Surakarta	Hasil analisis uji F menunjukkan bahwa budaya organisasi, pengembangan karir dan penilaian kinerja memiliki pengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Hasil analisis secara parsial menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir ada pengaruh *pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan variabel budaya organisasi tidak ada pengaruh signifikan terhadap kepuasan	Persamaan : 2 variable yang sama yaitu Penilaian kinerja dan pengembangan karir Perbedaan : Objek analisis Jumlah variable

			kerja karyawan.	
--	--	--	-----------------	--

2.2 Kerangka Pemikiran

Pengembangan karir adalah suatu kondisi dalam pengembangan potensi pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi demi mewujudkan rencana karir dimasa yang akan datang. Semakin jelas pelaksanaan pengembangan karir dalam suatu instansi akan meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai merasa puas, meningkatnya semangat kerja, loyalitas, dan kreativitas pegawai.

Didalam perusahaan atau organisasi Sumber Daya Manusia merupakan elemen substansial dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan benar dapat dijadikan sebagai salah satu jaminan keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi, apalagi di era globalisasi yang menuntut kecakapan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan baik. Sumber Daya Manusia merupakan asset bagi suatu Negara maupun tingkat perusahaan atau organisasi dimana Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor produksi dan sekaligus sebagai penghasil produksi. Oleh karena itu Sumber daya Manusia mempunyai kontribusi yang signifikan dalam proses produksi dan merupakan syarat utama untuk dapat bersaing dan mensejahterakan diri dengan bangsa lain di era globalisasi.

Suatu perusahaan dapat menjadi besar apabila dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang berkualitas bagaimanapun majunya teknologi dan

Sumber daya yang lainnya tanpa ditunjang oleh sumber daya manusia sebagai pelaksanaan kerja maka sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan tidak mungkin tercapai sesuai dengan yang diharapkan, Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

Suatu perusahaan dapat menjadi besar apabila dipengaruhi oleh Sumber Daya Manusia yang berkualitas bagaimanapun majunya teknologi dan Sumber daya yang lainnya tanpa ditunjang oleh Sumber Daya Manusia sebagai pelaksanaan kerja maka sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan tidak mungkin tercapai sesuai dengan yang diharapkan, Sumber daya Manusia yang berkualitas tinggi akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Bertolak pada setiap peraturan atau kebijakan yang berlaku dalam lingkungan pekerjaan, merupakan salah satu faktor yang memungkinkan dimana karyawan tidak cocok dengan jabatan kerjanya. Bila pengembangan karir diberikan perusahaan memadai, adil, dan layak maka akan terjaga baik, sebaliknya bilamana pemberian jasa terhadap karyawan tidak memadai maka akan mengakibatkan kinerja menurun dan hal ini tentu saja berdampak pada kinerja.

Salah satu faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah Penilaian kinerja, adanya timbal balik perusahaan yang membuat para pegawai lebih bersemangat dan termotivasi untuk mengembangkan karir di perusahaan tersebut, tidak hanya penilaian kinerja tapi juga pengalaman kerja yang

mempengaruhi pengembangan karir yaitu karyawan yang sudah mempunyai pengalaman kerja di bidang yang sama berkeinginan untuk mengembangkan karir ke bidang yang berbeda karena ingin menambah potensinya masing-masing sehingga bisa mendapatkan posisi atau jabatan yang diinginkan.

Dengan itu Penilaian kinerja dan Pengalaman kerja dapat menentukan terjadinya pengembangan karir seorang pegawai di sebuah perusahaan tempat mereka bekerja.

2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.2.1.1 Hubungan Penilaian Kinerja terhadap Pengembangan Karir

Nofiansyah (2009) prestasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai. Rawashdeh (2013) mengungkapkan bahwa penilaian prestasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap program pengembangan karir.

Dari penelitian terdahulu Hutajulu (2012) yang dilakukan di kantor pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bogor menyatakan bahwa penilaian kinerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada pengembangan karir karyawan.

2.2.1.2 Hubungan Pengalaman Kerja terhadap Pengembangan Karir

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pengalaman kerja pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir pegawai sebesar 4,06. Pengaruh positif ini berarti bahwa semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki pegawai maka semakin besar peluang pegawai untuk memperoleh pengembangan karir. Temuan penelitian ini memiliki kesamaan

dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya. Nofiarsyah (2009) yang dilakukan di Balai karantina pertanian kelas 1 Denpasar menyatakan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh terhadap pengembangan karir seorang pegawai, dan pengalaman kerja merupakan salah satu penilaian khusus untuk dapat di promosikan pada jabatan yang lebih tinggi (Moh. Rum Arisandy 2015).

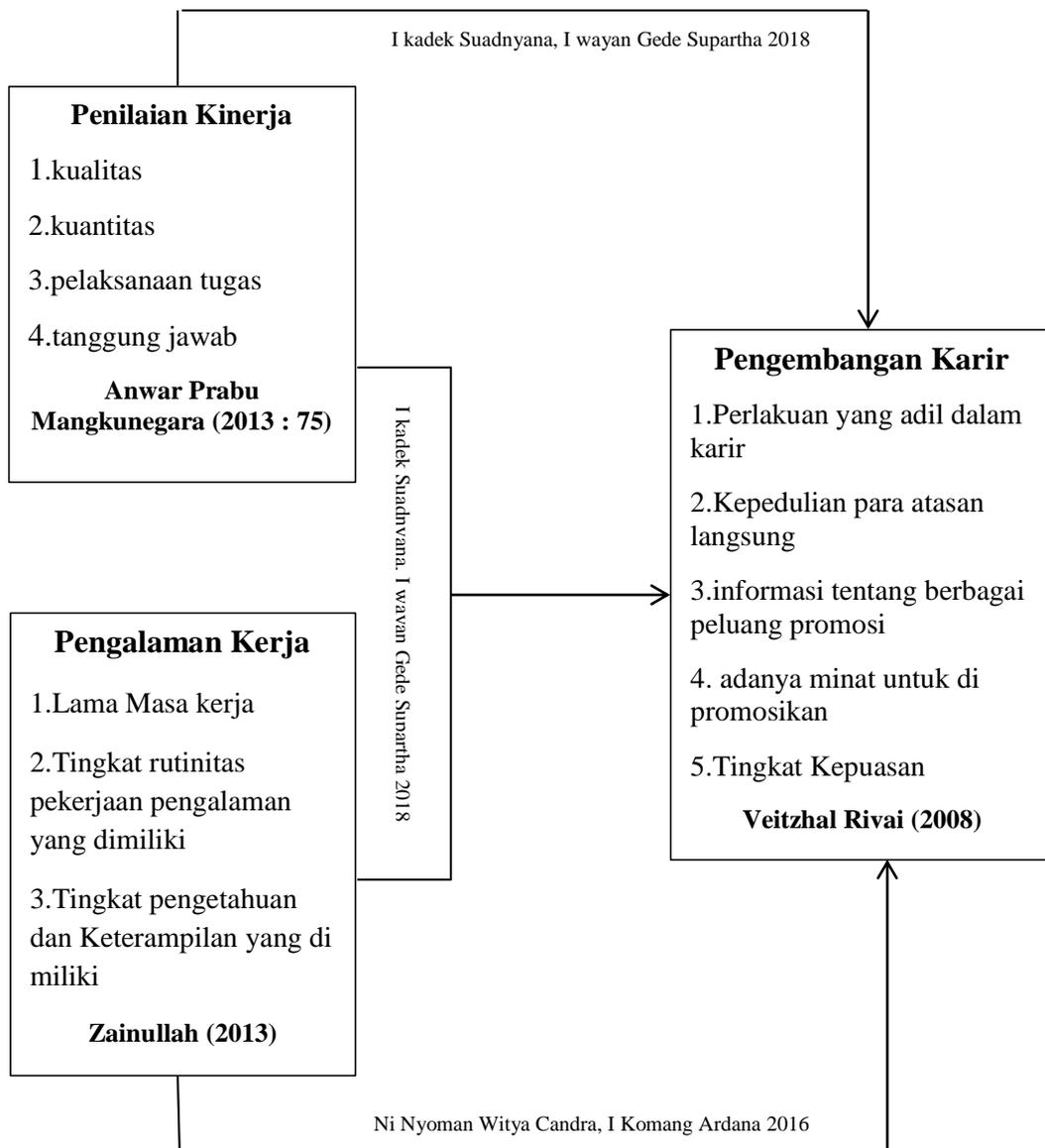
Setelah sebelumnya diteliti oleh Kristola(2009) di kantor sekretariat daerah kabupaten kuta barat menyatakan bahwa pengalaman kerja memiliki berpengaruh positif serta signifikan terhadap pengembangan karir karyawan. Penelitian terdahulu lainnya menemukan hasil yang konsisten pada penelitian McIlven (2012) yang dilakukan pada Rural School Student, mendapatkan pengalaman kerja memberikan pengaruh yang positif dan juga signifikan terhadap pengembangan karir karyawan ditempat yang diteliti. Peneliti lainya yaitu jayanti (2013) juga menemukan hasil yang sama dengan penelitian dari Kristola (2009) di kantor sekretariat daerah kabupaten kuta barat, serta McIlven (2012) di Rural School Student.

2.2.1.3 Hubungan Penilaian Kinerja dan Pengalaman Kerja terhadap Pengembangan Karir

Penilaian Kinejra memiliki pengaruh secara positif dan juga signifikan terhadap variable pengembangan karir. Hal ini memiliki arti bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh yang berbanding lurus dengan pengembangan karir. Pengalaman kerja memiliki pengaruh secara positif dan juga signifikan terhadap

variable pengembangan karir. Hal ini memiliki arti bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh yang berbanding lurus dengan pengembangan karir.

2.2.1.4 Paradigma Penelitian



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas dalam pengeujian hubungan yang dinyatakan. Oleh karena itu, hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

Hipotesis utama :

- Terdapat Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengalaman Kerja terhadap Pengembangan Karir Secara Simultan.

Sub Hipotesis :

- Terdapat Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Pengembangan karir Secara Parsial.
- Terdapat Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karir Secara Parsial.