BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kompetensi

2.1.1.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi atau *job compelency* mempunyai peranan sangat penting yang mempunyai peranan sangat penting yang jabatan digunakan sebagai dasar penentu posisi jabatan atau calon pejabat yang akan menduduki suatu jabatan pada organisasi tertentu. Seseorang akan mendapatkan jabatan jika memiliki kinerja tinggi di dalam lingkungan organisasinya

Menurut Spencer (dalam Moeheriono, 2012), kompetensi jabatan merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja invidu dalam pekerjannya, atau karakteristik dasar invidu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu.

Menurut Watson Wyatt (dalam Ruky, 2004), berpendapat bahwa kompetensi merupakan kombinasi dari ketrampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) dan perilaku yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya.

Menurut David Mc. Clelland Seorang Professor dari Harvard Universty, (dalam Sedarmayanti, 2011) mendefinisikan bahwa kompetensi adalah karakteristik

mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

Menurut Siswanto (2003) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan manusia yang dapat ditunjukkan dengan karya, pengetahuan, keterampilan, perilaku, sikap, motif atau bakatnya ditemukan secara nyata dapat membedakan antara mereka yang sukses dengan mereka yang biasa saja di tempat kerja.

Menurut Wibowo (2007:86) Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi jabatan adalah seseorang yang memiliki karakteristik dengan pekerjaan, keterampilan, perilaku, sikap yang baik , bakat atau motif dan bakat secara nyata, kinerja, prestasi kerja dan lain-lain.

2.1.1.2 Manfaat Kompetensi

Menurut Rylatt dan Lohan yang dikutip oleh Moeheriono (2012) kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan dan organisasi sebagai berikut :

1. Karyawan
    a. Kejelasan relevansi proses pembelajaran sebagai pemegang jabatan agar mampu untuk mentransfer keterampilan, nilai, kualifikasi dan potensi pengembangan karir.
    b. Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan program peningkatan kompetensi melalui program-program pengembangan karyawan yang disusun oleh perusahaan.
    c. Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier.
    d. Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pengembangan karyawan itu sendiri.
    e. Pilihan perubahan karier yang lebih jelas. Untuk berubah pada jabatan baru, karyawan dapat membandingkan kompetensinya dengan persyaratan kompetensi pada jabatan yang baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda10% dari yang telah dimilikinya.
    f. Penilaian kinerja yang lebih objektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
    g. Meningkatkan keterampilan dan *marketability* sebagai karyawan.
2. Organisasi
    a. Pemetaan yang akurat dan objektif mengenai kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan
    b. Meningkatkan efektivitas rekruitmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar kerja.

c. Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan keterampilan dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.
d. Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
e. Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.
f. Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih reliable dan konsisten. Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

Indikator pada kompetensi adalah suatu kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan dilandasi menurut wibowo (2007) yaitu:

1. Keterampilan adalah kemampuan seseorang untuk bertindak setelah menerima suatu pembelajaran.
2. Pengetahuan adalah suatu pemahaman seseorang terhadap suatu objek tertentu.
3. Sikap kerja adalah suatu reaksi seseorang baik mendukung ataupun tidak mendukung pada objek tertentu.

2.1.1.3 Hambatan dalam Kompetensi

Hambatan dalam melakukan penempatan karyawan dalam jabatan selayaknya dihindari atau diminimalkan agar proses dari penempatan karyawan bisa lebih optimal atau sesuai dengan tujuan dilakukannya penempatan karyawan. Mengingat dari tim yang melakukan penempatan karyawan maka suatu kesalahan mungkin saja terjadi atau terdapat kendala dalam melakukan penempatan karyawan. Kendala tersebut bisa berasal dari internal ataupun eksternal.

Secara teknis, kendala yang timbul dari faktor internal maupun eksternal sebenarnya hampir tidak ada. Tetapi hasilnya yang menjadi sedikit kurang optimal, pada dasarnya karyawan yang akan melakukan analisis jabatan sebelum bertugas telah mendapat pendidikan dan pelatihan dalam melakukan analisis jabatan. Hal tersebut sebenarnya sudah sesuai dengan ketentuan atau pedoman analisis jabatan. Mungkin karena waktu yang relatif singkat maka kompetensi dari tim analisis jabatan sedikit terbatas, tim analisis jabatan yang bertugas melakukan analisis jabatan seperti hanya dipakai sementara waktu dan bertugas saat akan dilakukan analisis jabatan sehingga kemampuan mereka bisa dibilang masih kurang karena mereka dibuat secara instan. Bahkan karyawan yang bertugas melakukan analisis jabatan terkadang kurang begitu memahami tugas yang dilakukan karena latar belakang keilmuan yang dipelajari sebelumnya kurang tepat dengan tugas yang diberikan kepada mereka yaitu dalam melakukan analisis jabatan, hal inilah yang membuat hasil dari analisis jabatan

kurang begitu optimal sehingga berpengaruh pada kurang optimalnya penempatan karyawan.

2.1.2 Pengembangan Karir

2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Samsudin (2006), berpendapat bahwa pengembangan karir suatu rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengembangan karir merupakan perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang karena dengan penambahan usia akan menjadi semakin matang.

Menurut Mathis dan Jackson (2005) berpendapat bahwa pengembangan karier sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan dan dalam hal ini sumber daya manusia berperan penting dalam maju mundurnya suatu organisasi.

Menurut Mondy (2008), berpendapat bahwa pengembangan karier merupakan untuk meningkatkan pendidikan, mutasi, promosi, dan pengalaman kerja sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan.

Menurut Ariani (dalam Ellya Benny dan Yuskar, 2006), berpendapat bahwa pengembangan karir merupakan suatu keahlian atau profesional seseorang di bidang ilmunya yang dinilai berdasarkan pengalaman kerja yang akan memberikan kontribusi kepada organisasi.

Pengembangan karier harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya dapat mencapai hasil optimal. Suatu pengembangan karier dapat dilihat sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan.

Adanya pengembangan karier sangat menguntungkan bagi suatu organisasi dalam meningkatkan kemampuan organisasinya untuk berkompetensi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif.

Dalam suatu organisasi, senantiasa berupaya agar tujuan dari organisasi dapat tercapai dengan baik. Organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan karier dari organisasinya. Pengembangan karier akan dapat dilakukan dengan baik dan benar jika para pengembang mengetahui apa dan bagaimana sumber daya manusia itu.

Pengembangan karier didasarkan pada faktor bahwa seseorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, pelatihan dan mutasi kerja yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang ditemui selama kariernya. Persiapan karier jangka panjang dari seorang karyawan untuk serangkaian posisi inilah yang biasa disebut pengembangan. Pengembangan mempunyai ruang lingkup yang luas dan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang organisasi Pengembangan karier merupakan tahap atau bagian dari proses perencanaan sumberdaya manusia secara keseluruhan.

Metode pengembangan karier harus didasarkan pada sasaran organisasi yang ingin dicapai yaitu:

a. Meningkatkan pengetahuan tentang pekerjaan atau *technical skill*.
b. Meningkatkan kemampuan pelatihan teknis dalam mengerjakan pekerjaan atau *technical skill*.
c. Melakukan mutasi dalam memberikan pengalaman dan pengembangan terhadap suatu nuansa aktivitas kerja yang lebih maju.

Pengembangan karier dalam suatu perusahaan pada dasarnya dikembangkan atas empat fokus yaitu pendidikan, mutasi , promosi dan pengalaman kerja

1. Pendidikan

Pendidikan adalah suatu upaya sadar dan terencana untuk dapat memberikan suatu wahana dan wawasan tentang pengetahuan kerja dan cara mengerjakan pekerjaan sesuai orientasi kemajuan pekerjaan. Akan berbeda karyawan yang memiliki pendidikan yang tinggi dengan karyawan yang tidak memiliki pendidikan tinggi. Aktualisasinya dapat dilihat bahwa karyawan yang memilih pendidikan, dalam melaksanakana aktivitas kerjanya lebih mudah mengembangkan dan lebih memahami tentang perencanaan kerja,dan metode pelaksanaan pekerjaan hingga keberhasilan menjalankan pekerjaan dengan baik dibandingkan dengan karyawan yang memiliki pendidikan yang rendah cenderung memperlihatkan ketidaktahuan dan kelambatan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan bahkan cenderung terbenkalai.

Indikator dalam menentukan suatu peningkatan pendidikan karyawan dapat dilihat dari pendidikan formal yang ditamati, sebagai bukti bahwa karyawan tersebut

memiliki pengetahuan dan wawasan kerja sesuai dengan tingkat pendidikan, latar belakang pendidikan dan penguasaan disiplin ilmu, sehingga dapat dibedakan antara karyawan yang berpendidikan S3, S2 , S1, Diploma, SMA, SMP dan SD. Artinya, makin tinggi pendidikan yang dimiliki maka akan memudahkan didalam mengembangkan sumber daya manusianya pada suatu organisasi.

Keberhasilan suatu kegiatan organisasi dalam menerapkan fungsi manajemen dengan baik dalam suatu organisasi banyak ditentukan oleh tingkat peran dan anda dari individu sumber daya manusia. Individu sumber daya manusia yang dapat merancang, merencanakan, mengendalikan dan mengembangkan suatu kegiatan pengelolaan dengan baik adalah individu yang memiliki pengetahuan dan wawasan yang cukup tentang dinamika kerja yang dihadapinya dan cara-cara mengembangkan suatu aktivitas kerja, yang tidak terlepas dari peran pendidikan individu sumber daya manusia baik dilihat dari jenjang pendidikan, latarbelakang pendidikan dan disiplin ilmu yang dimilikinya.

2. Mutasi

Mutasi karyawan merupakan proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seorang karyawan dalam lingkup organisasi. Karena itu merupakan kekuatan yang sanggup mengubah posisi karyawan, maka dikatakan bahwa mutasi merupakan salah satu cara yang paling baik untuk mengembangkan sumber daya manusia aparatur dalam lingkup organisasi.

Suatu mutasi karyawan yang paling banyak terjadi adalah atas keinginan organisasi. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan-pertimbangan antara lain : organisasi/

perusahaan untuk menghilangkan kejenuhan karyawan, kemampuan yang dimiliki karyawan kurang sesuai dengan kualifikasi pendidikan atau pelatihan,lingkungan pekerjaan yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan, sistem dan prosedur kerja yang berubah, serta sebagai sanksi bagi karyawan/ karyawan yang bersangkutan. Mutasi adalah upaya-upaya kebijakan organisasi yang dilakukan secara terkoordinasi, terbina dan terarah didalam melihat suatu kepentingan perubahan dalam melakukan pemindahan karyawan untuk memberikan pengalaman dan peluang bagi karyawan dalam mengembangkan kemampuannya dalam suatu bidang atau unit kerja. Karyawan yang sering dimutasi cenderung memiliki pemahaman dan pengalaman terhadap dunia kerja yang berbeda-beda atau cenderung lebih bersifat verifikasiatas jenis- jenis pekerjaan yang ditempati atau dijabati dalam suatu organisasi.

Terlihat adanya perbedaan pemahaman dan pengalaman kerja yang dimilik oleh karyawan yang sering dimutasi dengan karyawan yang jarang dimutasi. Karyawan yang sering dimutasi memiliki tingkat kemampuan adaptasi yangtinggi terhadap lingkungan kerjanya, kemampuan bersosialisasi dalam menjalankan aktivitas kerjanya dengan mudah dan tanggung jawab tugas yang dipikul memberikan tantangan untuk lebih berkembang dan maju. Dibandingkan dengan karyawan yang tidak pernah atau jarang dimutasi, pemahaman terhadap dunia kerja suatu organissi cenderung bersifat monotom, vakum dan tidak fleksibel bahkan jarang memiliki inisiatif dalam mengembangkan diri.

Indikator dari mutasi kerja adalah mewujudkan suatu pemahaman dan pengalaman

kerja berdasarkan nuansa-nuansa lingkungan kerja antara satu tempat kerja dengan tempat kerjalainnya, sehingga aktualisasi indikator tersebut berupa kemampuan karyawan beradaptasi, mudah bersosialisasi dan memiliki tingkat rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap dinamika kerja yang dihadapinya.

3. Promosi

Suatu organisasi didalam mengembangkan sumber daya manusianya mengarahkan untuk mencapai tujuannya.Untuk mencapai tujuan tersebut, SDM dipromosikan dalam suatu promosi kedudukan atau jabatan yang strategis ,maju dan berkembang.

Organisasi mencapai tujuan melalui promosi kerja. Keberhasilan suatu organisasi dalam mengembangkan SDMnya ditentukan oleh Sejauh mana penerapan promosi kerja bagi karyawan. Hal ini menjadikan promosi mempunyai kaitan terhadap suatu pencapaian tujuan organisasi. Organisasi yang berhasil dalam kenyataannya menunjukkan bahwa suatu tujuan tercapai banyak ditentukan oleh SDM yang memiliki kepentingan organisasi tersebut untuk maju. Ukuran dalam melihat suatu kepentingan SDM dalam suatu organisasi tercermin dari kegiatan promosi yang sering diterapkan. Setiap organisasi yang maju dalam mempromosikan SDMnya pada promosi kedudukan atau jabatan ditunjukkan dengan tercapainya hasil kerja yang optimal. Suatu organisasi didalamnya terdiri dari berbagai orang yang bekerja secara bersama-sama dalam mencapai tujuan sesuai dengan kepentingannya. Adanya promosi jabatan merupakan unsur kepentingan utama yang perlu diperhatikan oleh setiap organisasi. Kemajuan suatu organisasi tidak terlepas dari adanya berbagai kepentingan dari setiap orang untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan.

Kepentingan merupakan inti suatu proses kerjasama dan pencapaian tujuan. Berarti promosi suatu jabatan memerlukan adanya kepentingan agar setiap orang dalam organisasi memiliki kemampuan kerjasama dan mengapresiasikan atau mengaktualisasikan suatu tujuan dari kepentingan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Keberhasilan pengembangan karier SDM tercermin dari keberhasilan dalam mempromosikan karyawan yang memiliki kelayakan untuk menduduki suatu posisi yang strategis dalam memajukan dan mengembangkan organisasi tersebut.

4. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya.

Suatu promosi jabatan diperlukan berdasarkan kebutuhan dinamika organisasi. Suatu organisasi dalam mengembangkan sumber daya manusia selalu mempertimbangkan adanya unsur prestasi, pengalaman kerja/kesenioran, dan penguasaan kerja. Seorang karyawan layak diangkat atau dipromosikan karena menunjukkan prestasi dalam bidang kerjanya, ditunjang oleh adanya pengalaman kerja yang handal dan mandiri dan mampu mengembangkan bentuk penguasaan kerja sesuai dengan tingkat kemajuan kerja.

Promosi jabatan pada dasarnya merupakan kebutuhan dasar bagi karyawan yang ingin maju dan berkembang. Pentingnya promosi jabatan membuat setiap karyawan untuk berprestasi, memiliki pengalaman dan menguasai bidang kerja. Melakukan promosi jabatan merupakan akses penting bagi suatu organisasi yang maju dan berkembang

untuk mencapai tujuan organisasi. Tidak satu pun dari individu organisas yang melaku an aktivitas kerja tidak memerlukan adanya pengakuan/ pujian atas hasil kerja yang dicapai, promosi kerja dan pemberian tanda jasa serta mutasi kerja atas apa yang telah dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi. Pemberian promosi jabatan tersebut ditentukan oleh pencapaian prestasi kerja, pengalaman kerja,dan penguasaan kerja yang dimiliki oleh karyawan, sehingga layak untuk dipromosikan. Berdasarkan pengakuan mengenai pentingnya promosi, setiap karyawan menginginkan mendapat pujian atas pengakuan yang telah diraih, ini sebagai bentuk esensi tahap kedua ,selanjutnya ,setiap manusia menginginkan mendapat penghormatan atas apa yang telah dilakukan dari pengakuaan dan pujian yang layak diterima. Penghormatan tersebut merupakan tahap esensi yang ketiga yang merupakan sifat dasar dari setiap manusia. Apabila sifat ketiga esensi tersebut diaplikasikan dalam dinamika kerja, merupakan unsur utama yang mendukung adanya penghargaan atas aktivitas kerja yang dilakukan dalam organisasi.

2.1.2.1 Manfaat Pengembangan Karir

Menurut Samsudin (2006), manfaat perencanaan karir adalah:

1. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan

Ini berarti bahwa perencanaan karir dapat membantu mengembangkan *supply* karyawan internal, terutama karyawan yang potensial.

2. Menurunkan perputaran karyawan (*turnover*)

Perhatian terhadap karir individual dalam perencanaan karir yang telah ditetapkan akan dapat meningkatkan loyalitas pada organisasi tempat mereka bekerja (rasa kesetiaan organisasional).

3. Mengungkapkan potensi karyawan

Adanya perencanaan karir yang jelas akan mendorong para karyawan secara individual maupun kelompok menggali kemampuan potensial masing-masing untuk mencapai sasaran-sasaran karir yang diinginkan.

4. Mendorong pertumbuhan

Perencanaan karir yang baik akan mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan demikian, motivasi kerja karyawan dapat dipelihara.

5. Mengurangi penimbunan

Perencanaan karir dapat meningkatkan kembali para karyawan yang tidak berkualifikasi untuk maju sehingga tidak tertimbun tanpa harapan.

6. Memuaskan kebutuhan karyawan

Adanya perencanaan karir berarti adanya penghargaan terhadap individu karyawan, yang berarti pula adanya pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi individu karyawan. Hal inilah yang akan dapat memuaskan karyawan yang pada dasarnya merupakan kebutuhan organisasi juga.

7. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui

Perencanaan karir dapat membantu para karyawan agar siap untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih penting. Persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang telah ditetapkan.

Perencanaan karir yang matang sangat bermanfaat tidak hanya bagi karyawan yang bersangkutan tetapi juga bagi perusahaan. Beberapa manfaat tersebut diantaranya (Handoko, 2003):

1. Meningkatkan kesadaran akan pentingnya kualifikasi.
2. Sebagai masukan untuk perencanaan program pengembangan.
3. Membantu karyawan membuat strategi pengembangan.
4. Selektif untuk mengikuti program-program pengembangan.
5. Mempermudah pemanfaatan potensi karyawan.
6. Mempermudah meningkatkan motivasi kerja.
7. Mempermudah proses promosi karyawan.
8. Mempermudah meningkatkan kepuasan kerja.
9. Mengurangi *turnover* dan meningkatkan loyalitas.

2.1.2.2 Hambatan dalam Melakukan Pengembangan Karir

Hambatan pengembangan yang dilaksanakan selalu ada dan kita harus berusaha membenahi pengaruh tersebut. Hambatan pengembangan akan menghambat lancarnya pelaksaan latihan dan pendidikan, sehingga sasaran yang tercapai kurang memuaskan. pengembangan berkaitan dengan peserta, atau instruktur, fasilitas pengembangan, kurikulum, dan dana pengembangan.

1. Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, sepert pendidikan dasarnya, pengalaman kerja, usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajran yang diberikan berbeda.

2. Pelatih dan instruktur

Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat.

3. Fasilitas penegmbangan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang dan tidak baik.

4. Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta bersangkutan.Utnuk menetapkan kurikulum dan waktu mengajarkannya yang tepat sangat sulit.

5. Dana pengembangan

Dana anggaran tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarananya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

Tindak lanjut pengembangan adalah penilaian prestasi kerja karyawan oleh manajer personalia dan atasan langsung karyawan bersangkutan.

2.1.2.3 Tujuan Pengembangan Karir

Menurut Samsudin (2006), pengembangan karir pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Dari segi pengembangan karir, ada tiga alternatif dalam perlakuan organisasi terhadap karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Organisasi perlu mempertahankan jabatan semula untuk jangka waktu tertentu dengan memberikan ganjaran yang sesuai.
2. Organisasi perlu memudahkan pekerja pada jabatan lain secara horizontal yang lebih relevan dengan peningkatan dan perbaikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dialami pekerja.
3. Organisasi perlu menginformasikan kepada pekerja secara vertikal untuk mengisi suatu jabatan yang secara struktural lebih tinggi kedudukannya.

2.1.2.4 Desain Program Pengembangan Karir

Menurut Samsudin (2006), desain program pengembangan karir dibedakan dalam tiga fases, sebagai berikut:

Menurut Samsudin (2006), desain program pengembangan karir dibedakan dalam tiga fase, sebagai berikut:

1. Fase Perencanaan

   b. Menyelaraskan rancangan karir pekerja dengan rancangan karir organisasi.

c. Tujuan untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan pekerja dalam melaksanakan tugas.

2. Fase Pengarahan

Fase pengarahan dimaksudkan untuk membantu para pekerja agar mampu mewujudkan perencanaan karir menjadi kenyataan. Dalam hal ini ada dua pendekatan yaitu:

a. Pengarahan dengan menyelenggarakan konseling karir.
b. Pendekatan dengan menggunakan pelayanan informasi.

3. Fase Pengembangan

Pekerja harus berusaha mewujudkan kreativitas dan inisiatif yang dapat mendukung untuk menduduki posisi pada masa mendatang.

Kegiatan yang dapat dilakukan adalah:

a. Penyelenggaraan sistem mentor.
b. Pendidikan dan pelatihan (Diklat).
c. Rotasi jabatan.
d. Program beasiswa atau ikatan dinas.

Menurut Siagian *dalam* Naliebrata (2007), usaha-usaha yang dilakukan bagian SDM untuk melaksanakan pengembangan karir diantaranya:

1. Menyusun perencanaan karir dengan melihat perusahaan secara keseluruhan.
2. Menyebarluaskan informasi tentang pola karir yang dipakai dalam perusahaan.
3. Menghimpun data dari berbagai sumber tentang ikhwal karyawan untuk pengembangan karir.

4. Melakukan pelatihan khusus kepada karyawan yang disiapkan untuk kepentingan pengembangan karir.
5. Melakukan telaah cara-cara yang tepat untuk digunakan dalam pengembangan karir

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Mathis dan Jackson *dalam* Naliebrata (2007), mendefinisikan bahwa kinerja (*performance)* pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan, Kinerja karyawan meliputi elemen sebagai berikut : kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan dari waktu kerja, kehadiran dan kemampuan bekerja sama.

Hasibuan (2005), prestasi kerja atau kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja atau kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu, kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan, dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, peran, tingkat motivasi seorang pekerja.

Menurut Mangkunegara (2006), menyatakan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia merupakan istilah dari kata *Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh

seseorang karyawan/pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Handoko (2002), *kinerja* adalah proses melalui mana organisasi organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan dan kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka**.**

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang, kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan kerja, sikap kerja dan lain-lain

2.1.3.2 Manfaat Melakukan Pengukuran Kinerja Karyawan

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses kekaryaan karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Dan bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekruitment, seleksi,

program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Indikator pada kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan dengan aspek kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu kerja, kerja sama menurut Mathis & Jakson (2007) yaitu:

1. Kualitas Kerja adalah hasil pekerjaan yang dapat diukur dari tingkat efisiensi & efektivitas
2. Kuantitas Kerja adalah jumlah banyaknya pekerjan yang telah dihasilkan dengan waktu kerja tertentu.
3. Waktu Kerja adalah waktu untuk melaksanakan suatu pekerjaaan dengan batas yang telah ditetapkan
4. Kerja Sama adalah hubungam yang baik antar sesame karyawan sehingga akan mempermudah pekerjaan.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Menurut Mc. Clelland, mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu :

1) Memiliki tanggung jawab yang tinggi
2) Berani mengambil risiko
3) Memiliki tujuan yang realistis
4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogamkan

Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

a) Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
b) Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
c) Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

2.1.3.4 Karakteristik Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2002:68), karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.

3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.1.4 Hasil Penelitian Terdahulu

Selanjutnya untuk mendukung penelitian ini, dapat di sajikan daftar penelitian terdahulu dan teori yang sudah dijabarkan atau dikemukakan sehingga dapat membedakan keorisinalitasan penelitian ini.

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No.	Penulis	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1.	Kadek Edy Sanjaya dan Ayu Desi Indrawati (2013)	Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pande Agung Segara Dewata	Secara simultan dan parsial Kompetensi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Menggunakan variabel X_1 yang sama yaitu Kompetensi	Penelitian terdahulu variabel X ada 3 dan penelitian sekarang menggunakan variabel X sebanyak 2
2.	Ni Made Candra Megita Atma Negara (2014)	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Jembrana	Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja	Penelitian terdahulu variabel X ada 1 dan penelitian sekarang variabel X sebanyak 2	Obyek Penelitian di sektor yang berbeda. Penelitian terdahulu sektor ekspedisi dan penelitian sekarang sektor pembangunan konstruksi dan property.

No.	Penulis	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
3.	Ni Luh Putu Sukmayanti, I Wayan Bagia, I Wayan Suwendra (2016)	Pengaruh Kompetensi Intelektual dan Pengembangan Karir Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PT. Wija Kusuma Nadi	Terdapat pengaruh positif dari Kompetensi Intelektual dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan	Menggunakan ketiga variabel yang sama	Obyek Penelitian yang berbeda
4.	Angga Rahyu Shaputra dan Susi Hendriani (2015)	Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BRI (Persero) Kantor Wilayah Pekan Baru	Secara simultan variabel kompetensi, komitmen dan pengembangan karir memiliki berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan yang berpengaruh positif	Menggunakan variabel yang sama Kompetensi dan Pengembangan Karir serta Kinerja Karyawan	Penelitian terdahulu terdapat variabel X_2 yaitu Komitmen sedangkan penelitian sekarang tidak ada
5.	Andi Adryan Ali Ir dan Hj. St. Haerani Hj.Nurjannah Hamid (2013)	Pengaruh Pengembangan Karir Organisasi terhadap Komitmen Karyawan pada Kantor Pusat PT. Bank Sulselbar Kota Makassar	Pengembangan Karir mempunyai pengaruh positif terhadap Komitmen Karyawan	Menggunakan Variabel X yang sama yaitu Pengembangan Karir	Variabel Y penelitian terdahulu yaitu Komitmen Karyawan dan penelitian sekarang variebl Y yaitu Kinerja Karyawan
6.	I Gede Arimbawa	Analisis Kebutuhan Kompetensi Jabatan dan Hubungannya dengan Penilaian Kinerja serta Assessment Potensi Tenaga Pemasaran	Perusahaan menempatkan prioritas pertama yang harus dimiliki seorang tenaga pemasaran adalah kompetensi kematangan pribadi dengan dimensi komitmen pada organisasi	Menggunakan salah satu variabelnya yaitu Kompetensi	Penelitian terdahulu melakukan analisis atas hubungan variabel dan penelitian sekarang melakukan pengujian untuk melihat pengaruh antar variabel.
7.	Bett Chepkos (2015)	Effect of Training and Carrer Development on Employee Performance : A Case of KCB Branches in the North Rift Region, Kenya	Pelatihan dan Pengembangan Karir memiliki pengaruh positif dengan Kinerja Karyawan	Terdapat variabel yang sama yaitu Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan	Penelitian terdahulu menggunakan Pelatihan sebagai variabel dan penelitian sekarang tidak terdapat Pelatihan sebagai Variabel.

No.	Penulis	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
8.	Malikeh Beheshtifar and Elham Zare (2013)	Relationship between Competencies Carreer and Organizational Success	Terdapat hubungan antara *Competencies Carreer* dan *Organizational Success*	Menggunakan Kompetensi sebagai variabel	Penelitian terdahulu untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antar variabel dan penelitian sekarang untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel

2.2 Kerangka Pemikiran

Keterampilan berkembang melalui berbagai pengalaman, baik di dalam maupun di luar pekerjaan, melalui pembelajaran di ruang kelas sampai dengan penugasan individu yang tujuannya untuk menguji, memperluas, dan mempertajam cara berpikir dan memecahkan masalah. Pengembangan kerja dapat dilakukan dengan berbagai strategi dan metode, diantaranya seperti rotasi pekerjaan, penugasan melalui gugus tugas, serta lain-lainnya, termasuk yang dilakukan dalam menghadapi krisis bisnis hingga mencapai pemahaman atau kepercayaan diri yang semakin besar.

Menata secara sistematis berbagai pengalaman berharga yang membentuk karakter, keterampilan dan nilai bagi produktivitas hasil bisnis merupakan salah satu tantangan organisasi yang tersulit pada saat melakukan pengembangan dan mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja tinggi. Pengembangan *human capital* memerlukan investasi waktu dan sumber daya yang tidak sedikit.

Pemikiran dan arah investasi ini harus menjadi bagian dari proses perencanaan bisnis di jenjang tertinggi di dalam organisasi. Keberhasilan kinerja sangat tergantung pada SDM yang memiliki kualifikasi tinggi serta kompetensi yang sesuai pada jabatannya.

Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007) menyatakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh kinerja kelompok, sedangkan kinerja kelompok dipengaruhi oleh kinerja individu. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu yaitu pengetahuan, keterampilan, motivasi dan peran. Pengembangan karir akan meningkatkan kinerja secara efektif dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kompetensi karyawan merupakan karakteristik dari kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan karyawan yang sangat bermanfaat untuk meningkatkan kinerja karyawan berarti dengan semakin baiknya kompetensi karyawan secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan. Soelaiman (2007:112) kemampuan adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang yang dapat menyelesaikan pekerjaannya, baik secara mental ataupun fisik. Karyawan dalam suatu organisasi, meskipun dimotivasi dengan baik, tetapi tdak semua memiliki kemampuan untuk bekerja dengan baik.

Kemampuan dan keterampilan memainkan peranan utama dalam perilaku dan kinerja individu. Keterampilan adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat. Suatu komitmen menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasikan keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi/ instansi. Karena itu, komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) karyawan terhadap organisasi, dan komitmen yang kuat akan mendorong individu berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi dengan meningkatkan kinerjanya (Angel dan Perry, 2003).

Pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan kinerja organisasi. Pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat, itu berpengaruh langsung pada peluang bagi seseorang pekerja untuk memperoleh posisi/jabatan yang diharapkan dan dicita-citakan. Dengan demikian melalui adanya pengembangan karir para karyawan didorong atau dimotivasi agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Sebab semakin efektif dan efisiennya karyawan bekerja akan semakin besar kemungkinan organisasi/perusahaan meningkatka kinerja perusahaan secara maksimal.

2.2.1 Keterkaitan Kompetensi dengan Kinerja Karyawan

Kompetensi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini karenakan salah satu unsur pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja , kurangnya bersosialisasi dengan orang di semua tingkatan dalam organisasi, di bagian produksi unsur pengetahuan (*knowledge*) karyawan tidak terlalu berpengaruh, maka tidak aneh kalau kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti jika kompetensi ditingkatkan maka kinerja akan menurun. Selanjutnya hasil tersebut memiliki hasil yang tidak sama dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yaitu Pramudyo (2010) pada dosen negeri kopertis wilayah V Yogyakarta, yang memiliki hasil kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian Mc Clelland (dalam Usmara, 2002), hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi yang bersifat non- akademik, seperti kemampuan menghasilkan ide-ide yang inovatif, management skills, kecepatan mempelajari jaringan kerja, dan sebagainya berhasil memprediksi prestasi individu dalam pekerjaannya. Kompetensi yang terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan (Ruky, 2003) di kutip oleh Edy sutrisno (2009:209), perilaku ini biasanya ditunjukkan secara konsisten oleh para pekerja yang melakukan aktivitas kerja. Perilaku tanpa maksud dan tujuan tidak bisa didefinisikan sebagai kompetensi. Kompetensi karyawan sebagai karakteristik dari kemampuan seseorang dibutukan untuk mendapat hasil kerja yang baik sehingga menimbulkan kepuasan kerja.

Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan dikemukakan oleh Bogner and Thomas (2002) bahwa "Kompetensi sebagai keahlian khusus yang dimiliki perusahaan dan pengetahuan yang diarahkan untuk mencapai tingkat kepuasan yang tinggi dan terdapat hubungan positif antara pendidikan dan pelatihan yang dialami karyawan dengan kompetensi yang dimilikinya (Alainati, 2010). Pada dasarnya, kompetensi SDM adalah motor penggerak dan penentu kinerjanya. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian Ismail dan Abidin (2010) yang telah membuktikan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Demikian pula disampaikan oleh Wang (2007), dalam penelitiannya juga menyatakan kompetensi dan kinerja saling mempunyai hubungan yang positif. Hasil temuan penelitian serupa

dan memperkuat proposisi tersebut adalah dikemukakan oleh Jansen (2000), Wright (2002).

2.2.2 Keterkaitan Pengembangan Karir dengan Kinerja Karyawan

Pengembangan Karir seorang karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan kinerja,hal ini dikarenakan salah satu unsur latar belakang pendidikan, mutasi, promosi diperusahan dan pengalaman kerja . Pelatihan merupakan sarana untuk menciptakan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan serta keahlian pengetahuan dan perilaku spesifikyang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan yang efektif secara signifikan sangat berpengaruh terhadap peningkatan proses kerja, hal ini disebabkan karena kesalahan atau kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan di masa silam, dapat dikoreksi. Untuk memperbaiki kemampuan kinerja karyawan dan mengoreksi kekurangan kinerjanya di masa silam, dapat dilakukan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan operasional dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Penelitian Muhammad Burlian (2005) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian kinerja dipengaruhi oleh pengembangan karir yang terdiri dari latar belakang pendidikan, pelatihan dan banyaknya pengalaman kerja. Penelitian ini sejalan dengan teori Handoko yang menyatakan bahwa pengembangan karir dipengaruhi oleh beberapa indikator pengembangan karir individu yang mencakup prestasi kerja, exposure, kesetiaan organisasional,mentor dan sponsor dan

kesempatan-kesempatan untuk tumbuh. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Yulianti (2015) dan Utomo (2014) yang menyatakan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Bianca, dkk.(2013) menemukan bahwa pengembangan karir karyawan secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang artinya kinerja karyawan secara tidak langsung juga mempengaruhi efektivitas perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Caroline & Susan (2014) menunjukkan bahwa kemajuan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kenyatta University. Penelitian yang dilakukan oleh Hameed dan Waheed (2011) menyatakan bahwa pengembangan karyawan sangat mempengaruhi kinerja organisasi untuk kefektifan organisasi itu sendiri. Patrick & Kumar (2011) membuktikan dalam penelitiannya bahwa pengembangan karir karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Keterkaitan Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

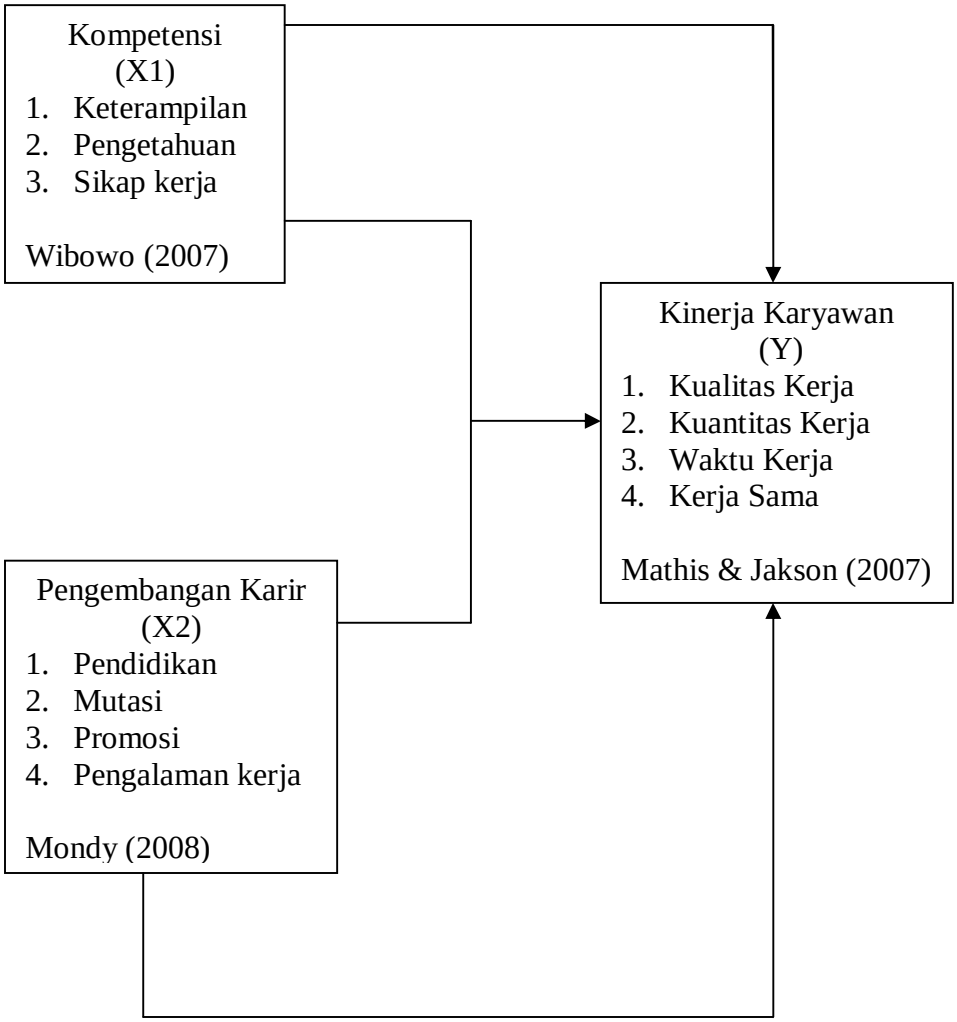
Kompetensi dan pengembangan karir merupakan menunjukkan jika kompetensi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian mengenai pengaruh dari variabel karyawan berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pendapat dari Dewi (2011) yang menunjukkan bahwa kompetensi

pengembangan karir karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam suatu perusahaan Pengembangan Karir merupakan salah satu faktor yang sangat penting di perhatikan guna menunjang Karir seorang karyawan, begitu juga dengan, kompetensi apabila karyawan punya kompetensi yang baik maka akan mendapat hasil pekerjaan yang baik pula.Seperti yang di ungkapkan oleh Kadarisman (2012:330) Pengembangan Karir merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kompetensi/kemampuan, yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan yang membuka kesempatan mendapatkan posisi/jabatan yang memuaskan dalam kehidupan karyawan.

Dikaitkan dengan berbagai pendapat tentang kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dapat diasumsikan bahwa yang tinggi sebagai akibat dari kompetensi akan menunjukkan kinerja yang tinggi. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja seorang karyawan menjadikan bagian yang tidak terpisahkan dari kinerja. Lebih lanjut bahwa kompetensi serta keterampilandan faktor konteks pekerjaan. Oleh karena itu besarnya pengaruh kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan menjadikan kinerja merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen Sumber Daya Manusia.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dirumuskan paradigma mengenai Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan sebagai berikut :



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang dimaksud untuk menjawab permasalahan yang ada.

Menurut Umi Narimawati (2007:73), mengemukakan bahwa: " Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenarannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian yang dinyatakan".

Menurut Sugiyono (2012:64) dalam Umi Narimawati (2010) dikatakan bahwa:

> "Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan."

Berdasarkan kerangka pemikiran dan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis mengambil hipotesis sementara dalam memecahkan masalah tersebut, bahwa :

H1: Kompetensi berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

H2: Pengembangan Karir berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

H3: Kompetensi dan Pengembangan Karir berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan