

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan. Umumnya pimpinan perusahaan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan menyadari bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal dasar dalam proses pembangunan perusahaan bahkan nasional, oleh karena itu kualitas SDM senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Adapun aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia ini terdiri dari: perencanaan sumber daya manusia, pengadaan, pengarahan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemberhentian. Hal ini ditujukan agar perusahaan dapat mengelola sumber daya manusia yang baik secara efektif dan efisien Hasibuan (2016).

Menurut Sinambela (2016;48) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral dan etika. Kinerja menurut Mangkunegara (2018: 67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung

jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut As'ad (2016;73) kinerja adalah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang didalam melakukan tugas pekerjaannya. Menurut Mangkunegara (2018;68) kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan maupun tujuan individu. Perusahaan akan sulit mencapai tujuannya jika para karyawan di perusahaan tersebut tidak memiliki kinerja yang baik. Dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan perusahaan diperlukan adanya karyawan yang penuh kesadaran, kesetiaan, ketaatan, disiplin dan bertanggung jawab atas segala pekerjaan yang diberikan dan telah dikerjakan.

Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain pengalaman kerja (Sinambela, 2016;87). Pengalaman kerja adalah ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas – tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik. Pengalaman kerja adalah pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu. Dengan pengalaman kerja yang semakin baik maka karyawan akan diharapkan dapat memberikan kinerja yang baik dan menjadi contoh bagi karyawan yang baru

bergabung kedalam perusahaan. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai yang berkaitan dengan pengalaman kerja yang dimiliki adalah dengan memberikan pelatihan terhadap karyawan yang bersangkutan, Dewi (2016;73). Pengalaman kerja sangat berpengaruh dalam menyelesaikan setiap tugas yang telah dibebankan. Seorang karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja yang baik sebelumnya, akan mampu segera beradaptasi baik dengan pekerjaan yang ada maupun dengan lingkungan kerja yang ada disekitar. (Mamangkey,2015). Menurut Rahmawati (2016) menyebutkan pengalaman kerja adalah pengetahuan atau keterampilan yang sudah diketahui dan dikuasai seseorang sebagai akibat perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan sebelumnya selama jangka waktu tertentu.

Penelitian sebelumnya oleh Nicholas (2017) menyebutkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan pengalaman kerja dapat membantu karyawan meningkatkan kinerja. Hasil serupa ditunjukkan oleh Rozy (2019) yang melakukan penelitian di PT. Yamaha Saka Motor, dalam penelitiannya pengalaman kerja memberikan efek sebesar 36,4% terhadap kinerja, Penelitian yang dilakukan Vewawati (2019) mendesain model pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja yang dimediasi oleh kompetensi, dalam penelitian tersebut diketahui pengalaman kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja, Penelitian Wulandari (2017) menyebutkan bahwa pengalaman kerja berdampak sebesar 37,5 % terhadap kinerja, Oyedipe (2019) dalam penelitiannya menguji keterkaitan pengalaman kerja dengan kinerja petugas perpustakaan, penelitian yang

melibatkan 330 responden tersebut menghasilkan hasil ada pengaruh pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja petugas perpustakaan, sedangkan Duwi (2017) melakukan penelitian di Provinsi Bangka Belitung meneliti pegawai koperasi simpan pinjam terkait dengan pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja supervisor, hasilnya adalah berpengaruh positif dan signifikan. Namun hasil penelitian yang berbeda ditunjukkan Adewuyi (2018) dan Leti (2019) menyebutkan bahwa pengalaman kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, artinya pengalaman kerja tidak memberikan dampak apapun terhadap kinerja karyawan.

Variabel lain yang tidak kalah pentingnya dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengembangan karir. Menurut Samsudin (2016:133) mendefinisikan pengembangan karir adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Menurut Akmal (2015) 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. Pengembangan karir adalah upaya yang dilaksanakan dalam rangka pengembangan potensi pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Tentunya pentingnya pengembangan karir ini erat hubungannya dengan kinerja pegawai. Semakin

jelas pelaksanaan pengembangan karir dalam suatu instansi akan meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai merasa puas. Mangkunegara (2018:78), berpendapat bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Penelitian sebelumnya terkait pengembangan karir terhadap kinerja telah banyak dilakukan, diantaranya Jufrizen (2017) menyebutkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Nita (2020) melibatkan pengembangan karir sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat dan kepuasan kerja diletakan sebagai variabel mediasi, temuannya adalah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada efek langsung dan efek tidak langsung. Penelitian Mohamad (2016) mengukur pengembangan karir menggunakan latar belakang pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja dan keterampilan terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Begitu pula Umar (2015) meneliti pegawai kantor gubernur Sulawesi Selatan terkait dengan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, diketahui dari 160 responden yang digunakan menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan, Saud (2017), dalam penelitiannya pada karyawan di sektor publik di Indonesia mengungkapkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, temuan berpengaruh positif

memberikan makna bahwa pengembangan karir yang jelas memberikan dampak peningkatan pada kinerja karyawan. Hasil berbeda ditunjukkan oleh Leti (2019) yang menyebutkan pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja, yang artinya pengembangan karir karyawan tidak berdampak apapun pada peningkatan kinerja.

Melihat besarnya pengaruh kinerja karyawan terhadap perusahaan, maka penting bagi setiap perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawannya sesuai dengan sasaran yang diinginkan. Penting bagi sebuah perusahaan untuk merencanakan pengembangan kinerja karyawannya, jika rencana yang sudah dicanangkan perusahaan berjalan lancar maka setiap anggota karyawan didalamnya akan memiliki kerjasama dan koordinasi yang terintegrasi dengan baik yang mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung di PT. Dapur Inspirasi Nusantara Bali.

PT. Dapur Inspirasi Nusantara Bali merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan yang menyediakan sarana dapur dan *home appliance*. Dalam upaya untuk lebih mengoptimalkan perannya dalam bisnis perdagangan terutama dalam menghadapi kondisi perekonomian yang tidak menentu dan persaingan yang kian marak, pihak manajemen perusahaan perlu memperhatikan kinerja karyawan.

Berdasarkan pengamatan awal penelitian di PT. Dapur Inspirasi Nusantara Bali diindikasikan ada beberapa masalah yang menyebabkan menurunnya kinerja karyawan pada perusahaan tersebut. Hal ini bisa dilihat dari hasil laporan kinerja perusahaan pada Tahun 2020 yang ditampilkan menggunakan target dan pencapaian penjualan.

Tabel 1.1
Target Penjualan PT. Dapur Inspirasi Nusantara Bali Tahun 2020

Bulan	Target (Rp)	Pencapaian (Rp)	Keterangan	Persentase Pencapaian (%)
Januari	400.000.000	142.200.000	Tidak tercapai	35,6
Februari	400.000.000	160.200.000	Tidak tercapai	40,1
Maret	400.000.000	206.800.000	Tidak tercapai	51,7
April	400.000.000	123.000.000	Tidak tercapai	30,8
Mei	400.000.000	382.200.000	Tidak tercapai	95,6
Juni	400.000.000	272.800.000	Tidak tercapai	68,2
Juli	400.000.000	240.000.000	Tidak tercapai	60,0
Agustus	400.000.000	289.300.000	Tidak tercapai	72,3
September	400.000.000	314.600.000	Tidak tercapai	78,7
Oktober	400.000.000	318.800.000	Tidak tercapai	79,7
Nopember	400.000.000	272.000.000	Tidak tercapai	68,0
Desember	400.000.000	328.600.000	Tidak tercapai	82,2
Rata-rata				63,6

Sumber: PT. Dapur Inspirasi Nusantara Bali. Tahun 2021

Tabel 1.1 memberikan informasi tentang target penjualan PT. Dapur Inspirasi Nusantara Bali periode Januari-Desember 2020. Berdasarkan pada tabel tersebut dapat dilihat bahwa target penjualan pada bulan Januari-Desember semua belum mencapai target. Target yang belum tercapai mengindikasikan kinerja yang belum maksimal. Realisasi dari target tersebut secara keseluruhan juga belum menunjukkan maksimal yaitu sebesar rata-rata 63,6 persen. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum dapat dikategorikan sangat baik karena target penjualan tersebut masih belum dapat terealisasi.

Fenomena pengalaman kerja di PT. Dapur Inspirasi Nusantara Bali nampak dari kurang pengetahuan dan keterampilan karyawan, seperti karyawan tidak peka terhadap kebutuhan konsumen, tidak mampu menjelaskan produk yang dijual.

Fenomena pengembangan karir pada PT. Dapur Inspirasi Nusantara Bali yaitu promosi didasari oleh senioritas, bukan dari tingkat pendidikan maupun kompetensi karyawan, karyawan baru tidak akan pernah menempati posisi tinggi.

Berdasarkan fenomena dan hasil penelitian, maka tertarik untuk dilakukan penelitian dengan judul : “Pengaruh Pengalaman Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Dapur Inspirasi Nusantara Bali ”.

1.2 Pokok Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Dapur Inspirasi Nusantara Bali?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Dapur Inspirasi Nusantara Bali?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilaksanakan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan PT. Dapur Inspirasi Nusantara Bali.
2. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Dapur Inspirasi Nusantara Bali.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat secara teoritis

Penelitian ini dapat di jadikan sebagai sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh pengalaman kerja, pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat secara praktis

Hasil penelitian ini di harapkan dapat di bangun suatu model yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Bagi mahasiswa diharapkan dapat mengaplikasikan teori yang selama ini diperoleh di bangku kuliah, serta sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar. Bagi PT. Dapur Inspirasi Nusantara Bali, dapat dijadikan acuan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Bagi Universitas/Fakultas, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan kepustakaan serta referensi bagi mahasiswa yang akan meneliti lebih lanjut terhadap masalah yang terkait.

UNMAS DENPASAR

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal setting theory*

Mengacu pada *Locke's model* (Arsanti, 2017), *goal setting theory* atau teori penetapan tujuan mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

2.1.2 Kinerja karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi Wibowo (2015). Sedangkan Nurlalila, (2016) menyebutkan kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk mengikatkannya, salah satu diantaranya adalah penilaiannya kinerja. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai

prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Priansa, 2016). Menurut Edison (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sutrisno (2016) mendefinisikan kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing.

Berdasarkan pengertian para ahli tersebut, dapat dikatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja karyawan berupa perilaku nyata untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai

Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut Mangkunegara dalam Arneswari (2017) adalah sebagai berikut:

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi Antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

2.1.4 Cara meningkatkan kinerja pegawai

Menurut Wungsu (2016) hal-hal khusus yang dapat dilakukan dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan atau pegawai adalah sebagai berikut :

1. Libatkan para wakil dari fungsi-fungsi utama organisasi perusahaan dalam perumusan kebijakan penilaian kinerja karyawan. Hal ini memungkinkan atas transparansi dan demokratisasi dalam perumusan kebijakan perusahaan terpenuhi.
2. Berikan pelatihan yang terperinci dan intensif tentang bagaimana sistem dan prosedur penilaian kinerja karyawan.
3. Libatkan para karyawan dalam menetapkan target-target hasil kerjanya.
4. Fasilitasi para karyawan dengan peralatan, metode dan dana kerja yang sesuai dengan upaya-upaya pencapaian target-target hasil kerja. Berikan pula bimbingan yang sesama dan teratur kepada setiap bawahan agar mampu memenuhi dan teratur kepada setiap bawahan agar mampu memenuhi dan melebihi target-target hasil kerjanya.

5. Agar tercapainya hasil penelitian yang lebih optimal objektif, berpijaklah senantiasa hanya pada data perilaku kerja karyawan dan abaikan segenap opini atau pendapat yang tak teruji lainnya mengenai seseorang dalam penilaian kinerja karyawan.

2.1.5 Indikator kinerja karyawan

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja dimensi atau ukuran kinerja pegawai sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi para pihak (Arneswari, 2017) indikator Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Menurut Setiawan (2016:147) indikator kinerja karyawan antara lain:

- a. Prestasi kerja,
Keterampilan yang dimiliki karyawan untuk memecahkan masalahnya sendiri dalam penyelesaian tugas.
- b. Tanggung jawab,
Karyawan memiliki rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik.
- c. Kejujuran,
Penyampaian sesuatu yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
- d. Kerjasama,
Kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan rekan sekerjanya.

- e. Inisiatif,
Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan serta mampu mengambil keputusan dalam keadaan mendesak.
- f. Ketepatan waktu,
Sesuai tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan waktu yang ditetapkan sebelumnya.
- g. Tingkat kesalahan kerja,
Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik tanpa adanya kesalahan.
- h. Kecepatan kerja,
Seberapa cepat karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan rutin tanpa mengurangi kualitas kerja.

2.1.6 Pengalaman kerja

Dalam rangka penempatan karyawan seorang manajer perlu mempertimbangkan beberapa faktor yang mungkin dapat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan adalah pengalaman kerja. Menurut Wariati (2015) pengalaman kerja adalah suatu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk mengemban tanggungjawab dari pekerjaan sebelumnya. Menurut Hasibuan (2016), orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah siap pakai. Pengalaman kerja seorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi. Menurut Manullang (2018), pengalaman penting artinya dalam proses seleksi pegawai. Pengalaman dapat menunjukan apa yang akan dapat

dikerjakan oleh calon pegawai. Pengalaman dapat menunjukan apa yang yang dapat dikerjakan oleh calon pegawai pada saat dia melamar. Keahlian dan pengalaman merupakan dua kualifikasi yang selalu diperhatikan dalam proses pemilihan karyawan. Umumnya perusahaan-perusahaan lebih condong memilih tenaga kerja yang berpengalaman. Bangun (2012) mengatakan bahwa perputaran pekerjaan (*job rotation*) merupakan pemedahan pekerjaan lainnya dalam organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja. Pengalaman kerja adalah suatu dasar atau 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.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa 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.

2.1.7 Faktor-faktor pengalaman kerja

Beberapa faktor yang berpengaruh dalam kondisi-kondisi tertentu menurut Basari (2016) adalah sebagai berikut :

1. Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja.

Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang di waktu yang lalu.

2. Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan seseorang.
3. Sikap dan kebutuhan (*attitudes* dan *needs*) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
4. Kemampuan-kemampuan analisis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan. Keterampilan dan kemampuan teknik, untuk menilai kemampuan dalam aspek-aspek teknik pekerjaan

2.1.8 Indikator pengalaman kerja

Menurut Indrawan (2017) yaitu

1. Pengalaman. Menunjukkan hal yang telah dialami seseorang di waktu yang lalu.
2. Pengetahuan, wawasan yang dimiliki seiring waktu.
3. Terampil bekerja. kecakapan seseorang dalam menyelesaikan tugas
4. Penguasaan pekerjaan, untuk menilai kemampuan seseorang menguasai aspek-aspek pekerjaan

2.1.9 Pengembangan karir

Menurut Isyanto (2016) mendefinisikan pengembangan karir adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan menurut Mondy (2017) bahwa pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan perusahaan untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat, tersedia saat dibutuhkan.

Menurut Nawawi (2016) mengatakan bahwa pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Sedangkan menurut Dubrin (2017), berpendapat bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Berdasarkan paparan berbagai teori mengenai pengembangan karir dari berbagai ahli, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas-aktivitas dari karyawan di dalam meningkatkan kompetensi demi mencapai tujuan karir yang diinginkan secara maksimal dan berkelanjutan dengan perusahaan sebagai penyedia fasilitas pengembangan karir. Dengan memberikan pelayanan dan pelatihan untuk karyawan agar mampu meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.10 Tujuan pengembangan karir

Pengembangan karir diartikan sebagai perolehan pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan serta tuntutan klien dan pelanggan (Noe, 2016), pengembangan karir yang dirancang secara baik akan membantu dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan. Adapun tujuan pengembangan karir menurut Dubrin (2017) adalah sebagai berikut :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.

Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan

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

2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai. Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka. Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahlian.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan. Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial. Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
7. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian. Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial. Pengembangan karir dapat menghindarkan keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai. Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang. Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya

2.1.11 Indikator pengembangan karir

Menurut Angga (2016) untuk mengukur pengembangan karir menggunakan indikator sebagai berikut.

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir.
Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi yang didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.
2. Informasi tentang berbagai peluang promosi.
Pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan.
3. Adanya minat untuk dipromosikan.
Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat pekerja artinya minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Yang artinya pegawai akan memperhitungkan usia dan jenis pekerjaan, pelatihan, jumlah tanggungjawab.

2.2 Hasil Penelitian terdahulu

Penelitian yang telah dilakukan dan akan menjadi pijakan dalam menentukan hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Nicholas (2017) berjudul *The Influence of Job Stress, Commitment, Job Experience and Employees Performance in Selected Banks in Enugu*. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. menggunakan 244 responden. Hasil penelitian ini yaitu pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Persamaan dari penelitian ini adalah variabel bebas pengalaman kerja dan variabel terikat kinerja. perbedaan terletak pada penggunaan variabel bebas lain seperti stres kerja, komitmen, lokasi penelitian dan waktu penelitian.
2. Rozi (2019) berjudul *the influence of motivation and work experience on employee performance at PT. Yamaha Saka Motor in South Tangerang*. Penelitian melibatkan 43 responden. hasil penelitian menunjukkan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Persamaan dengan penelitian ini yaitu variabel bebas pengalaman kerja dan variabel terikat kinerja. Perbedaan terletak pada penggunaan variabel motivasi, disamping itu waktu dan tempat penelitian yang berbeda.
3. Verawati (2019) berjudul *the role of competence mediated the effect of work experience of employee performance in Dinas Pertanian, Ketahanan Pangan Perikanan*. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 63 orang dianalisis menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

perbedaan terletak pada metologi dan penggunaan variabel bebas kompetensi. persamaan terletak pada penggunaan variabel bebas pengalaman kerja dan kinerja.

4. Adewuyi (2018) berjudul *mentoring practices and years of work experience predictors of job performance of catalgouers in workplace; a case study of Nigerian Libraries*. Hasil penelitian menunjukkan pengalaman berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan terletak pada penggunaan variabel mentoring practices, lokasi penelitian dan tempat penelitian.
5. Wulandari (2017) berjudul *influence of education and work experience on work motivation and job performance at branch office of Bank J trust Bank Surabaya*. Hasil penelitian menunjukkan pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja. perbedaan terletak pada penggunaan variabel education dan work motivation. persamaan terletak pada variabel bebas pengalaman kerja dan kinerja.
6. Siahaan (2018) berjudul *Improvement Of Employee Banking Performance Based On Competency improvement And Placement Working Through Career Development (Case Study At Pt. Bank Rakyat Indonesia)*. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 180 orang, pengolahan data menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkkan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan terletak pada penggunaan variabel kompetensi dan

penempatan kerja. persamaan terletak pada variabel pengembangan karir dan kinerja.

7. Jufrizen (2017) berjudul *implementation of incentive and carrer developmvent of performance with motivation as an intervening variable*. sampel yang digunakan sebanyak 300 orang. teknik analisa data menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Perbedaan terletak pada penggunaan variabel insentif dan motivasi sebagai variabel intervening. Persamaan terletak pada variabel pengembangan karir dan kinerja.
8. Nita (2020) berjudul *the effect of carreer development and motivation on employee performance through job satisfaction in PT. Jabar Jaya Perkasa*. penelitian ini diolah menggunakan SEM, hasil penelitian menunjukkan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Persamaan dalam penelitian ini adalah menggunakan variabel pengembangan karir dan kinerja, perbedaan pada metodologi dan penggunaan variabel intervening yaitu kepuasan kerja.
9. Noviyanti, (2019) berjudul *carrier development effect on work satisfaction and employee performance*, menggunakan alat analisis regresi linear berganda, letak persamaan menggunakan pengembangan karir dan kinerja, sedangkan perbedaannya terletak pada motivasi kerja serta metodologi penelitian menggunakan path analisis. Hasil penelitian menunjukkan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja.

10. Sofyan, (2016) berjudul *the effect of career development and working discipline toward working satisfacation and employee performance in the regional office of ministry of religious affairs in South Sulawesi* menggunakan alat analisis regresi linear berganda, letak persamaan menggunakan pengembangan karir dan kinerja, sedangkan perbedaannya terletak pada kompetensi dan komitmen . Hasil penelitian menunjukkan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja.

