

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan berbagai pengertian yang berkaitan dengan pengalaman kerja, pelatihan, prestasi kerja dan program pengembangan karir beserta berbagai uraiannya yang berkaitan lainnya.

2.1.1 Pengalaman Kerja

Menurut sastrohadiwiryono dalam Ratulangi (2016:323) mengatakan pengalaman kerja merupakan salah satu faktor terpenting dalam sebuah perusahaan. Karyawan yang memiliki banyak pengalaman kerja akan dengan sangat mudah beradaptasi dengan pekerjaan yang ada. Pengalaman bekerja merupakan modal utama seseorang untuk terjun dalam bidang tertentu.

Sedangkan menurut Manulang dalam Sofian (2019) pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan pekerjaan karena keterlibatannya dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Berdasarkan uraian definisi di atas, pengalaman kerja memiliki definisi tingkat penguasaan, pengetahuan, serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang diperoleh karena keterlibatannya dalam pelaksanaan tugas pekerjaan dapat diukur berdasarkan masa kerja dan tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya.

2.1.1.1 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Ada berbagai faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja karyawan. Beberapa faktor lain mungkin dapat berpengaruh dalam kondisi-kondisi tertentu.

Menurut Handoko dalam Pitriyani (2020) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja 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 and needs*) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
4. Kemampuan-kemampuan analisis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan. Keterampilan dan kemampuan tehnik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek tehnik pekerjaan.

2.1.1.2 Pengukuran Pengalaman Kerja

Pengukuran pengalaman dilakukan untuk melihat kecakapan karyawan dalam bekerja dan menyelesaikan permasalahan yang timbul. Semakin tinggi pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin tinggi pula kemampuan menyelesaikan masalahnya yang didasari atas pengalaman kerja yang tinggi pula.

Menurut Asri dalam Sofian (2019) beberapa hal yang digunakan untuk mengukur pengalaman kerja seseorang adalah :

1. Gerakannya mantap dan lancar

Setiap karyawan yang berpengalaman akan melakukan gerakan yang mantap dalam bekerja tanpa disertai keraguan.

2. Gerakannya berirama

Artinya terciptanya dari kebiasaan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari.

3. Lebih cepat menanggapi tanda-tanda

Artinya tanda-tanda seperti akan terjadinya kecelakaan kerja.

4. Dapat menduga akan timbulnya kesulitan sehingga lebih siap menghadapinya

karena didukung oleh pengalaman kerja dimilikinya maka seorang pegawai yang berpengalaman dapat menduga akan adanya kesulitan dan siap menghadapinya.

5. Bekerja dengan tenang

Seorang pegawai yang berpengalaman akan memiliki rasa percaya diri yang cukup besar.

2.1.1.3 Indikator Pengalaman Kerja

Indikator pengalaman kerja digunakan untuk melihat pengaruh sejauh mana seorang pekerja berpengalaman menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Banyak indikator yang dapat digunakan untuk melihat sejauh mana seorang pekerja berpengalaman atau tidak dalam pekerjaannya.

Menurut Foster dalam Sartika (2015:56) indikator pengalaman kerja adalah sebagai berikut :

1. Lama waktu/masa kerja

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang sehingga dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik.

2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan 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.

Sedangkan menurut Ratulangi, (2016:327) pengalaman yang dimiliki seseorang, berkaitan dengan pekerjaannya baik masa kerja, pengetahuan dan keterampilan, dan kemampuan melaksanakan pekerjaan.

Dari uraian diatas dapat didefinisikan bahwa indikator dari pengalaman kerja adalah masa kerja, pengetahuan dan keterampilan, dan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.

2.1.1.4 Manfaat Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan salah satu modal penting selain tingkat pendidikan, apabila seseorang ingin memasuki dunia kerja. Pengalaman kerja yang dimiliki oleh seseorang di dalam dunia kerja kadang-kadang lebih dibutuhkan daripada tingkat pendidikan yang tinggi.

Adapun manfaat adanya pengalaman kerja bagi perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Pengalaman kerja dapat berpengaruh terhadap ketelitian individu dalam memberikan suatu persepsi.

2. Melalui pengalaman kerja yang dimiliki, kualitas dan keterampilan karyawan semakin tinggi, maka karyawan tersebut dapat menyelesaikan tugas-tugas yang dikerjakan secara efektif dan efisien, sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

2.1.2 Pelatihan

Menurut Andrew F. Sikula dalam Mangkunegara (2019:44) mengemukakan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Menurut Handoko (2014:104) mengatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.

Dari definisi di atas dapat diuraikan bahwa pelatihan yaitu proses pendidikan jangka pendek yang sistematis dan terorganisir untuk memperbaiki dan meningkatkan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu.

2.1.2.1 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Berbagai faktor dapat mempengaruhi pelatihan karyawan dalam suatu organisasi. Faktor-faktor tersebut bisa saja menjadi hambatan baik bagi individu karyawan atau organisasi dalam program pelatihan yang dijalani dalam rangka mengembangkan potensi yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan.

Menurut Mangkunegara (2019:45) adapun faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Perbedaan individu pegawai

Setiap pegawai memiliki karakteristik individu yang berbeda-beda. Hal ini perlu menjadi perhatian agar program pelatihan yang diberikan dapat sesuai dengan kebutuhan dan karakter peserta yang mengikuti program tersebut.

2. Hubungan dengan jabatan analisis

Menjaga hubungan yang harmonis atau menjaga komunikasi yang baik dengan jabatan memiliki pengaruh yang besar. Dengan adanya komunikasi yang baik diharapkan keduanya saling bekerjasama untuk memenuhi dasar keinginan dan kebutuhan baik bagi organisasi maupun karyawan.

3. Motivasi

Motif seseorang dalam mengikuti pelatihan perlu diperhatikan. Karyawan yang memiliki motif positif tentu hasil yang akan diraihinya pun positif. Sebaliknya, jika motifnya negatif tentu akan merugikan.

4. Partisipasi aktif

Peran peserta dalam program pelatihan harus partisipatif dan aktif. Dengan sikap seperti itu karyawan dapat memahami materi dengan lebih baik dan mampu mengimplementasikannya di bidang kerjanya.

5. Seleksi peserta penataran

Seleksi dilakukan untuk melihat karyawan mana saja yang membutuhkan program pelatihan dan yang tidak.

6. Metode pelatihan

Metode pelatihan yang sesuai akan berdampak baik pula pada hasil yang dicapai. Sebaliknya, apabila metode yang digunakan tidak sesuai maka hasilnya pun akan kurang baik.

2.1.2.2 Indikator Pelatihan

Indikator pelatihan digunakan untuk melihat sejauh mana hasil pelatihan yang telah diikuti terhadap kinerja yang dihasilkan. Berbagai indikator dapat dijadikan pengukuran terhadap program pelatihan yang diberikan. Efektif atau tidaknya pemberian program dapat terlihat dari kinerja karyawan yang telah mengikuti program pelatihan.

Menurut Mangkunegara (2019:44) adapun indikator pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan diukur
2. Pelatih (*trainers*) harus memiliki kualifikasi yang memadai
3. Materi pelatihan harus sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai
4. Metode pelatihan harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta
5. Peserta pelatihan (*trainee*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan

2.1.2.3 Metode Pelatihan

Berbagai metode pelatihan dapat ditempuh sebuah organisasi untuk melakukan pengembangan karyawan yang dimilikinya. Akan tetapi, dalam memilih metode yang akan digunakan perlu identifikasi lebih lanjut untuk menyesuaikan baik dengan kebutuhan dan karakteristik karyawan dalam organisasi yang akan mengikuti program pelatihan. Hal ini didasarkan efektifitas agar metode yang dipilih sesuai dan hasil yang diharapkan dapat maksimal.

Metode-metode pelatihan menurut Andre F. Sikula dalam Hasibuan (2017:77) adalah sebagai berikut :

1. *On the job*

Para peserta pelatihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan pengawas. Metode pelatihan dibedakan dalam 2 cara yaitu :

- a. Cara formal yaitu pelatih memerintahkan peserta pelatihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang bekerja, kemudian ia diperintahkan untuk mempraktekannya.
- b. Cara formal yaitu supervisor menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta melakukan pekerjaan sesuai dengan cara yang diberitahu senior.

2. *Vestibule*

Vestibule adalah metode pelatihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru.

3. *Demonstration and Example*

Demonstration and Example adalah metode pelatihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara mengerjakan pekerjaan melalui contoh yang didemonstrasikan.

4. *Simulation*

Simulation merupakan situasi yang ditampilkan senyata mungkin terhadap konsep pekerjaan yang akan ditemuinya.

5. *Apprenticeship*

Suatu cara untuk menegembangkana keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

6. *Classroom Method*

a. *Lecture* (ceramah atau kuliah)

Metode kuliah diberikan kepada peserta yang banyak di dalam kelas. Pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan sedangkan peserta mencatatnya serta mempresepsikannya.

b. *Conference* (rapat)

Pelatih memberikan suatu makalah dan peserta harus mengeluarkan ide dan sarannya untuk didiskusikan serta diterapkan kesimpulannya.

c. *Programmed instruction*

Program intruksi adalah bentuk pelatihan dimana peserta dapat melakukannya sendiri berdsarkan instruksi yang telah ada, biasanya dengan komputer, buku, atau mesin pengajar.

d. Metode studi kasus

Pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta untuk dipecahkan cara penyelesaiannya.

e. *Role playing*

Beberapa orang ditunjuk untuk memainkan sutau peran dalam sebuah organisasi tiruan, misalnya tentang kasus hubungan atasan dengan bawahan dalam situasi tertentu.

f. Metode diskusi

Metode diskusi dilakukan untuk melatih peserta agar berani menyampaikan pendapat dan rumusannya untuk menyakinkan orang lain. Peserta dilatih untuk menyadari bahwa tidak ada rumusan yang mutlak benar.

g. Metode seminar

Metode seminar bertujuan mengembangkan keahlian dan kecakapan peserta menilai dan memberikan saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.

2.1.2.4 Tujuan Dan Manfaat Pelatihan

Dengan adanya pelatihan diharapkan memiliki umpan balik yang positif baik bagi individu karyawan maupun organisasi. Tentu hal tersebut perlu didasari dengan pemilihan metode pelatihan yang tepat dan berbagai aspek lainnya secara cermat. Sehingga program pelatihan memiliki *output* yang baik.

Tujuan pelatihan menurut Sutrisno (2016:69) adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan produktivitas kerja
2. Meningkatkan mutu kerja
3. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM
4. Meningkatkan moral kerja
5. Menjaga kesehatan dan keselamatan
6. Menunjang pertumbuhan pribadi

Manfaat pelatihan bagi organisasi menurut Siagian (2020:183) adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
3. Terjadi proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi
5. Mendorong sifat ketebukaan manajemen
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif
7. Penyelesaian konflik secara fungsional

Disamping manfaat bagi organisasi, ada pula manfaat pelatihan bagi karyawan diantaranya sebagai berikut :

1. Membantu para pegawai dalam membuat keputusan
2. Meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan masalah
3. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor motivasi
4. Timbulnya dorongan dalam diri karyawan untuk terus berkembang
5. Peningkatan kemampuan dalam pengelolaan stress kerja
6. Tersedianya informasi berbagai program yang dapat dimanfaatkan karyawan untuk meningkatkan kemampuannya
7. Meningkatnya kepuasan kerja
8. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan yang dimiliki
9. Besarnya tekad karyawan untuk lebih mandiri
10. Dapat mengelola ketakutan dalam menghadapi tugas-tugas baru di masa yang akan datang.

2.1.3 Prestasi Kerja

Menurut Hasibuan (2017:94) mendefinisikan prestasi kerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang

dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor tersebut, semakin besar pula kerja karyawan yang bersangkutan.

Byars dan Rue dalam Sutrisno (2016:150) mengartikan prestasi kerja sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya. Dalam hal ini berbicara berkenaan kemahiran seseorang dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

Sedangkan, menurut Sutrisno (2016:151) prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Perilaku kerja dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan menjadi hal penting dalam mencapai hasil yang efektif dan efisien. Sehingga hasil kerja yang diberikan akan lebih maksimal.

Dari berbagai uraian di atas prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pekerja dengan berbagai aspek pendukungnya seperti pengetahuan akan pekerjaan, keahlian yang dimiliki, pengalaman, dan sikap atau perilaku dalam bekerja.

2.1.3.1 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan perolehan hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Berbagai faktor dapat mempengaruhi pencapaian kinerja seseorang. Faktor tersebut

dapat berasal dari dalam diri seseorang atau pengaruh dari luar. Seperti faktor kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan dan sebagainya.

Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2019:13) merumuskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah sebagai berikut :

Human performance = *Ability x Motivation*

Motivation = *Attitude x Situation*

Ability = *Knowledge x Skill*

Penjelasan :

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge + skill)*. Artinya, pekerja yang memiliki keahlian dan tingkat pengetahuan yang tinggi dianggap akan lebih mudah mencapai hasil kerja yang maksimal.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersifat positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi. Sebaliknya, jika mereka bersifat negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

Menurut Byar dan Rue dalam Sutrisno (2016:151) mengemukakan adanya dua faktor yang memengaruhi prestasi kerja, diantaranya sebagai berikut :

1. Faktor Individu

a. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakantugas.

- b. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan tugas.
- c. *Role/task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

2. Faktor Lingkungan

- a. Kondisi fisik
- b. Peralatan
- c. Waktu
- d. Material
- e. Pendidikan
- f. Supervisi
- g. Desain organisasi
- h. Pelatihan
- i. Keberuntungan

2.1.3.2 Indikator Prestasi Kerja

Prestasi kerja pada umumnya berkenaan dengan pencapaian hasil kerja karyawan dari standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Indikator ini bertujuan untuk melihat sejauh mana karyawan telah melaksanakan pekerjaannya dan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

Menurut Sutrisno (2016:152), mengemukakan indikator prestasi kerja diantaranya sebagai berikut :

1. Hasil kerja

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

2. Pengetahuan pekerjaan

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

3. Inisiatif

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

4. Kecekatan mental

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

5. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

6. Disiplin waktu dan absensi

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

2.1.3.3 Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Handoko (2014:135) mendefinisikan prestasi kerja sebagai proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat mendukung umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka agar ketika ada keputusan personalia yang salah dapat diperbaiki.

Andrew F. Sikula dalam Hasibuan (2017:87) mengemukakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan. Dalam hal ini penilaian prestasi didasarkan pada hal-hal yang dikerjakan oleh karyawan. Untuk dilihat dan dinilai pekerjaan yang dilakukan sudah maksimal atau belum.

Sedangkan, menurut Wibowo (2018:188) penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode tertentu. Semakin baik pekerja melaksanakan tugasnya maka akan semakin baik pula nilai yang pekerja dapatkan.

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah hasil evaluasi dari kinerja karyawan yang dilihat dari seberapa baik karyawan menyelesaikan pekerjaan dalam periode tertentu.

2.1.3.4 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan proses dimana organisasi atau perusahaan melakukan evaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan dapat memberikan umpan balik bagi karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Oleh karena itu, dalam melakukan evaluasi perlu adanya pendekatan atau metode yang dapat digunakan sebagai alat ukur dalam mengevaluasi kinerja.

Menurut Hasibuan (2017:96) metode penilaian prestasi di kelompokkan sebagai berikut :

1. Metode Tradisional

a. *Rating scale*

Penilaian dilakukan oleh supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusi.

b. *Employee comparation*

1) *Alternation ranking*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara mengurut peringkat karyawan.

2) *Paired comparison*

Metode ini adalah metode penilaian dengan cara seorang karyawan dibandingkan dengan karyawan lainnya. Digunakan apabila jumlah karyawan dalam organisasi sedikit.

3) *Porced comparison*

Metode ini sama dengan metode *paired comparison* akan tetapi dipergunakan untuk skala jumlah karyawan yang lebih banyak.

c. *Check list*

Metode ini penilai sebenarnya tidak menilai tetapi hanya memberikan informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.

d. *Freeform essay*

Penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan karyawan yang sedang dinilainya.

e. *Critical incident*

Penilai harus mencatat semua kejadian mengenai perilaku bawahannya yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan yang terdiri dari berbagai kategori perilaku bawahannya.

2. Metode Modern

a. *Assesment centre*

Metode ini dilakukan dengan membuat tim penilai. Cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain. Nilai indeks prestasi setiap karyawan adalah rata-rata bobot dari tim penilai. Indeks prestasi diharapkan akan lebih baik dan objektif dalam membuat keputusan penilaian.

b. *Management by objective (MBO=MBS)*

Dalam metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

c. *Human asset accounting*

Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

2.1.3.5 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja

Banyak perusahaan menggunakan hasil penilaian kerja sebagai dasar evaluasi atas kinerja dari periode sebelumnya yang telah dijalankan. Ada berbagai manfaat yang dapat diperoleh dari penilaian kerja. Bahkan, hasil penilaian prestasi kerja bisa menjadi dasar keputusan organisasi terhadap keberlangsungan karir seorang karyawan dalam organisasi.

Menurut Agus Sunyoto dalam Mangkunegara (2019:10) tujuan dan kegunaan prestasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu

3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegunaan penilaian prestasi kerja karyawan adalah :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai prestasi kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan.

8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas.

2.1.4 Program Pengembangan Karir

Program pengembangan karir merupakan upaya-upaya yang dilakukan perusahaan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

Menurut Samsudin dalam Muspawi (2017) mengemukakan bahwa program pengembangan karir dibedakan dalam tiga fase diantaranya :

1. Fase pencernaan
 - a. Menyelaraskan rancangan karir pekerja dengan rancangan karir organisasi.
 - b. 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

Karyawan harus berusaha mewujudkan kreatifitas dan inisiatif yang dapat mendukung untuk menduduki posisi pada masa mendatang.

- a. Penyelenggaraan sistem mentor
- b. Pelatihan

- c. Rotasi jabatan
- d. Program beasiswa atau ikatan dinas.

2.1.4.1 Pengembangan Karir

Menurut Sutrisno (2016:161) mengemukakan dalam ilmu pengetahuan tentang perilaku pada umumnya, karir memiliki tiga pengertian, yaitu :

1. Karir sebagai sejarah pekerjaan atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja
2. Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik hierarki hubungan kerja, selama kehidupan kerja seseorang
3. Karir sebagai petunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas dalam jalur karir

Menurut Handoko (2014:130) mendefinisikan pengembangan karir sebagai upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Upaya yang dilakukan mungkin didukung oleh departemen personalia atau bahkan tidak tergantung pada departemen yang bersangkutan.

Dari uraian di atas dapat diartikan bahwa karir merupakan sejarah pekerjaan yang pernah dijabat oleh pekerja selama kehidupan kerja. Sedangkan, pengembangan karir merupakan dukungan aktivitas pegawai dalam mengupayakan peningkatan secara pribadi untuk merencanakan dan mencapai karir masa depan dari rencana yang disusun.

2.1.4.2 Kegiatan Pengembangan Karir

Pengembangan karir diawali dari dalam diri karyawan itu sendiri. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan karirnya sendiri. Setelah komitmen

itu ada, berbagai kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan. Pengembangan karir tersebut dapat didorong dengan berbagai kegiatan yang dapat mendukung pengembangan karir seseorang.

Menurut Handoko (2016:131) kegiatan-kegiatan pengembangan karir yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Prestasi Kerja

Dengan prestasi kerja yang baik potensi untuk pengembangan karir akan tinggi.

2. *Exposure*

Exposure berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan karir lainnya.

3. Permintaan Berhenti

Apabila seorang melihat kesempatan karir yang lebih potensial di tempat lain, permintaan berhenti mungkin menjadi cara untuk mencapai sasaran karirnya.

4. Kesetiaan Organisasional

Banyak organisasi, meletakkan pengembangan karir terhadap orang yang setia pada organisasi.

5. *Mentors* dan *Sponsors*

Seorang *mentor* adalah orang yang menawarkan bimbingan karir informal. Sedangkan, seorang *sponsor* adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan pengembangan karir bagi orang lain.

6. Kesempatan-kesempatan Untuk Tumbuh

Kesempatan untuk tumbuh dapat diperoleh dari berbagai cara misalnya, pendidikan dan pelatihan, kursus atau penambah gelar.

2.1.4.3 Faktor-faktor Penentu Karir

Karir merupakan jenjang jabatan yang diperoleh seseorang selama orang bekerja dalam suatu organisasi. Orang yang memiliki karir yang baik, maka orang itu akan menempati jabatan yang baik pula. Terlepas dari itu, ada berbagai faktor yang dapat menjadi penentu karir seseorang dalam organisasi.

Menurut Sutrisno (2016:166) menyatakan ada lima faktor penentu karir diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Sikap atasan dan rekan sekerja

Apabila seseorang ingin meniti karirnya dengan baik, disamping memiliki peningkatan prestasi kerja yang baik, juga perlu memiliki perilaku dan moralitas yang baik pula. Dengan begitu, diharapkan timbulnya hubungan yang harmonis baik dengan atasan maupun rekan sekerja.

2. Pengalaman

Pengalaman kerja memiliki peran penting dalam menentukan karir. Misalnya, ada karyawan baru yang mampu memecahkan masalah dalam pekerjaannya dari pada karyawan yang lebih lama. Hal tersebut bukan menjadi patokan karyawan lama tidak dipromosikan. Dalam mempromosikan karyawan lama bukan hanya mempertimbangkan masa kerjanya saja. Tetapi, mempertimbangkan kemampuan dan keahliannya dalam menyelesaikan pekerjaannya.

3. Pendidikan

Latar pendidikan biasanya menjadi syarat untuk seseorang mengisi jabatan tertentu. Bila kita melihat kinerja seseorang secara objektif, semakin berpedidikan seseorang maka akan semakin baik pula kinerjanya, walaupun

pada kenyataannya ada ditemukan sebaliknya, hal tersebut tentu ada kesalahan baik dalam proses pembelajaran, penilaian dan sebagainya.

4. Prestasi

Prestasi bisa saja terjadi akibat dari akumulasi pengalaman, pendidikan, dan lingkungan kerja yang baik. Prestasi yang baik tentunya dapat diperoleh dengan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang untuk dapat berkembang lebih baik. Dalam menentukan jenjang karir akan sangat jelas dengan prestasi yang baik potensi pengembangan karir akan tinggi pula.

5. Faktor nasib

Adanya faktor nasib harus kita yakini walaupun porsinya sangat kecil. Dalam kenyataannya ada yang berprestasi tetapi tidak mendapatkan peluang untuk dipromosikan. Untuk itulah, dalam meraih karir yang baik, selain kerja keras, maka harus diikuti juga dengan doa agar nasib yang masih misteri ini menjadikan kita yang terbaik, bukan sebaliknya.

2.1.4.4 Indikator Program Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan usaha-usaha yang dilakukan untuk mencapai karir yang diinginkan. Tentu ada berbagai indikator untuk melihat pengembangan karir karyawan. Idealnya setiap karyawan memiliki peluang yang sama dalam mengembangkan karirnya. Selain itu, banyak faktor yang dapat dipertimbangkan bagi karyawan untuk dikembangkan karirnya.

Jika berbicara mengenai karir dalam kehidupan organisasi, dalam hal ini adalah keseluruhan pekerjaan yang diduduki atau jabatan yang dipangku oleh seseorang selama kehidupan kerja. Ada orang yang mencapai kemajuan karir berdasarkan rencana karir tertentu. Tetapi, tanpa rencana pun ada orang yang

meraih kemajuan dalam karir dan dikaitkan dengan faktor nasib. Terlepas dari itu semua, yang jelas bahwa prestasi kerja, pengalaman, pelatihan dan pengembangan ternyata berperan dalam menempuh berbagai jalur karir.

Agar mengetahui pola karir, seorang pekerja perlu memahami tiga hal. Pertama adalah sasaran karir yang ingin dicapai. Kedua adalah perencanaan karir yang memiliki makna keterlibatan seseorang dalam memilih jalur dan sasaran karir. Ketiga adalah ketersediaan mengambil langkah yang diperlukan untuk pengembangan karir.

Menurut Siagian (2020:207) mengemukakan ada beberapa indikator yang dapat dipertimbangkan untuk karyawan memperoleh program pengembangan karir dalam dimensi perencanaan karir diantaranya sebagai berikut :

1. Dimensi manajemen karir organisasional

- a. Perlakuan yang adil dalam berkarir

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

- b. Kepedulian para atasan langsung

Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung dalam perencanaan karir.

- c. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan.

2. Dimensi perencanaan karir individual

- a. Minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan fleksibel dan proaktif.

b. 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 seseorang berlain-lainan pula.

2.1.4.5 Tujuan dan Manfaat Program Pengembangan Karir

Pengembangan karir memiliki berbagai tujuan dan manfaat baik bagi organisasi maupun individu karyawan. Untuk mencapai tujuan dan kebermanfaatannya perlu adanya pengelolaan pengembangan atau jenjang kari yang baik pula serta menimbulkan rasa ingin terus berkembang dikalangan karyawan.

Menurut Andrew J. Dubrin dalam Mangkunegara (2019:77) mengemukakan tujuan dan manfaat program pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan organisasi
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan
5. Membuktikan tanggung jawab sosial
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan
7. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai

10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, penulis mencari informasi dari berbagai sumber dari penelitian-penelitian sebelumnya yang dijadikan pertimbangan baik kekurangan dan kelebihan yang ada. Hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar dalam meneliti diantaranya adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Penulis	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Dio Kristola, I Gusti Ayu Dewi Adnyani	Pengaruh Diklat Dan Pengalaman Kerja Serta Dampaknya Terhadap Prestasi kerja serta dampaknya terhadap Pengembangan Karir Pegawai Di Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Denpasar	(1) Diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja Pegawai Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Denpasar (2) Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja Pegawai Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Denpasar (3) Diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir Pegawai Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Denpasar (4) Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir Pegawai Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Denpasar (5) Prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir Pegawai Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Denpasar	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan variabel yang sama yaitu, pengalaman kerja, diklat, dan pengembangan karir	Penulis lebih menekankan pada variabel pelatihan dan tidak menggunakan variabel pendidikan

2.	I Kadek Suadnyana, I Wayan Gede Supartha	Pengaruh Penilaian Kinerja, Pengalaman Kerja, Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan	(1) penilaian kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir (2) pengalaman kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir (3) pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan variabel yang sama yaitu, pengalaman kerja, pelatihan dan pengembangan karir	Perbedaanya penulis tidak menggunakan variabel penilaian kinerja dan penulis menggunakan variabel prestasi kerja
3.	Muhammad Muhlis	Pelatihan Dan Pemotivasian Terhadap Pengembangan Karir Karyawan	(1) pengaruh pelatihan terhadap pengembangan karir diketahui dari nilai t hitung > dari t tabel maka terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap pengembangan karir. Arah hubungan adalah positif karena nilai r positif yaitu sebesar 0,556. (2) pengaruh pemotivasian terhadap pengembangan karir diketahui dari nilai t hitung = 3,809 dan t tabel = 2,015. Karena t hitung > dari t tabel maka terdapat pengaruh yang signifikan antara pemotivasian terhadap pengembangan karir. Arah hubungan adalah positif karena nilai r positif yaitu sebesar 0,479. (3) persepsi karyawan PT. Indokarto Perkasa terhadap pengembangan karir mendapatkan penilaian dengan kategori baik (B), yaitu sebesar 3,82 (pada skala 1-5) dalam interval 3,40- 4,19.	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan variabel yang sama yaitu, pelatihan dan pengembangan karir	

			(4) Adapun pengaruh antara pelatihan dan pemotivasian secara simultan terhadap pengembangan karir karyawan pada PT. Indokarto Perkas diketahui dengan nilai $F_{hitung} = 12,303$ dan $F_{tabel} = 3,21$. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan, dan variabel pemotivasian kuat dan signifikan terhadap variabel pengembangan karir.		
4.	Ni Nyoman Witra Candra dan I Komang Ardana	Pengaruh Pengalaman Kerja, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Di PT. PLN (persero) Distribusi Bali	(1) pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir (2) pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan variabel yang sama yaitu, pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karir	Perbedaanya penulis menggunakan variabel prestasi kerja
5.	Dewi Pangestuti Cahyani	Analisis Pengalaman Kerja, Kompetensi, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Dengan Intervening Prestasi Kerja	(1) pengalaman kerja berpengaruh terhadap prestasi pegawai di pusrehab kemhan (2) kompetensi berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai di pusrehab kemhan (3) DIKLAT berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai di pusrehab kemhan (4) pengalaman kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai pusrehab kemhan (5) kompetensi tidak berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai pusrehab kemhan	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan variabel yang sama yaitu, pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan serta prestasi kerja dan pengembangan karir	

			(6) DIKLAT tidak berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai di pusrehab kemhan (7) prestasi kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai di pusrehab kemhan		
6.	Ida Ayu Putu Kartika Dewi dan I Gede Riana	Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pada PT. Bali Biasa Indah Koleksi Kuta-Bali	(1) penilaian kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir (2) pengalaman kerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan variabel yang sama yaitu, pengalaman kerja dan pengembangan karir	Perbedaanya penulis tidak menggunakan variabel penilaian kinerja dan penulis menggunakan variabel prestasi kerja serta pendidikan dan pelatihan
7.	Rizal Armawan syah, Heru Susili, dan M Djudi Mukzam	Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (studi pada karywan PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)	(1) pendidikan berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja (2) pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan variabel yang sama yaitu, pendidikan dan pelatihan serta prestasi kerja	Perbedaanya penulis menggunakan variabel pengalaman kerja serta pengembangan karir
8.	Adhyasaka Hutama, Djamhur Hamid, Yuniadi Mayowan	Pengaruh Pengalaman Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Prestasi kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi CV. Megah Sejahtera)	(1) variabel pengalaman kerja memiliki nilai mean totl 3,97, hal ini mendeskripsikan bahwa lama waktu/masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dan penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan sudah terpenuhi sehingga karyawan bagian produksi CV. Megah Sejahtera memiliki pengalaman krja yang tinggi. Variabel motivasi kerja memiliki niali mean total 4,04, hal ini mendeskripsikan bahwa <i>needs</i> ,	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan variabel yang sama yaitu pengalaman kerja dan prestasi kerja	Perbedaannya penulis menggunakan prestasi kerja sebagai variabel intervening dan ada beberapa variabel tambahan

relatedness needs and growth needs sudah terpenuhi sehingga karyawan bagian produksi CV. Megah Sejahtera memiliki motivasi kerja yang tinggi. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai mean total 3,88, hal ini mendeskripsikan bahwa kepuasan terhadap gaji/upah, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap supervisi sudah terpenuhi sehingga karyawan memiliki kepuasan kerja tinggi. Variabel prestasi kerja memiliki nilai mean total sebesar 3,67, hal ini mendeskripsikan bahwa kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja dan ketepatan waktu sudah terpenuhi sehingga karyawan memiliki prestasi kerja tinggi

(2) Pengalaman kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan dan simultan terhadap prestasi kerja

(3) pengalaman kerja berpengaruh signifikan parsial terhadap prestasi kerja

(4) motivasi kerja berpengaruh signifikan parsial terhadap prestasi kerja

(5) kepuasan kerja berpengaruh signifikan parsial terhadap prestasi kerja

9	Ni Luh Putu Ria Adnyani dan A.A Sagung Kartika Dewi	Pengaruh Pengalaman Kerja, Prestasi Kerja dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karier	(1) Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier karyawan Wapa di Ume Resort & Spa (2) prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier karyawan Wapa di Ume Resort & Spa (3) Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier karyawan Wapa di Ume Resort & Spa	Persamaan yang dimiliki yaitu semua variabel penelitian sama	Perbedaannya yaitu pada penelitian penulis prestasi kerja dijadikan variabel intervening
10	Benjamin Simamora	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Serta Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Pada Dinas Bina Marga dan Pengairan Kota Pematangsiantar	Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa baik secara parsial maupun serempak, kedua variabel penelitian memberikan : (1) ada pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap pengembangan karir pegawai Dinas Bina Marga dan Perairan Kota Pematangsiantar (2) ada pengaruh prestasi kerja terhadap pengembangan karir pegawai Dinas Bina Marga dan Perairan Kota Pematangsiantar (3) ada pengaruh positif pelatihan dan pengembangan terhadap pengembangan karir pegawai Dinas Bina Marga dan Perairan Kota Pematangsiantar prestasi kerja	Persamaannya yaitu menggunakan variabel pelatihan, prestasi kerja dan pengembangan karir	Perbedaannya tidak menggunakan variabel pengembangan dan menambahkan variabel pengalaman kerja
11	Ni Komang Entayani Upasuji dan I	Pengaruh Pengalaman Kerja, Pelatihan dan Penilaian Kinerja Terhadap Pengembangan Karir	(1) pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir	Persamaannya itu menggunakan variabel pengalaman	Perbedaannya tidak menggunakan variabel penilaian

	Gusti Bagus Honor Satrya		(2) pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir (3) penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir	kerja, peatihan dan pengembangan karir	kinerja tetapi menggunakan variabel prestasi kerja sebagai intervening
12	Said Muamarizal	pengaruh Pengalaman Kerja Dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir karyawan Pada PT. Jasaraharja Putera Cabang Pekanbaru	(1) pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir (2) penilaian prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir	Persamaannya yaitu menggunakan variabel pengalaman kerja dan pengembangan karir	Perbedaannya yaitu menggunakan prestasi kerja sebagai intervening dan adanya variabel pelatihan
13	Ratih Fitri Hastuti	Pengaruh Pengalaman Kerja, Pendidikan dan Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada Dinas Pendidikan Di Kabupaten Sleman Yogyakarta	(1) pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan (2) pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan (3) prstasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan	Persamaannya yaitu menggunakan variabel pengalaman kerja, prestasi kerja dan pengembangan karir	Perbedaannya yaitu menggunakan variabel pendidikan sedangkan penulis menggunakan variabel pelatihan
14	Aminah Putri Rezeki dkk	Pengalaman Kerj dan Pelatihan Sebagai Variabel Determinasi Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Dinas Pegendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Medan	(1) pengalaman kerja berpengaruh posisiif terhadap pengembangan karir pegawai pada Dinas PPKB Kota Medan (2) Pelatihan berpengaruh posisiif terhadap pengembangan karir pegawai pada Dinas PPKB Kota Medan (3) pengalaman kerja dan pelatihan berpengaruh posisiif terhadap pengembangan karir pegawai pada Dinas PPKB Kota Medan	Persamaannya adalah dalam penelitian ini menggunakan variabel pengalaman kerja, pelatihan dan pengembangan karir	Perbedaannya ialah dalam penelitian ini tidak menggunakan variabel prestasi kerja

15	Komang Andani Saraswati	Pengaruh Pengalaman Kerja, Pendidikan dan Kepribadian terhadap Pengembangan karir karyawan Pada Hotel Nikki di Denpasar	(1) Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan (2) pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan (3) kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan	Persamaannya adalah dalam penelitian ini menggunakan variabel pengalaman kerja dan pengembangan karir	Perbedaannya ialah peneliti tidak menggunakan variabel pendidikan dan kepribadian
----	-------------------------	---	---	---	---

2.3 Kerangka Pemikiran

Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan, pengetahuan, serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur berdasarkan masa kerja dan tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya. Semakin seseorang berpengalaman kerja maka akan semakin baik pula keahlian dan kinerja yang diberikan.

Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Manulang dalam Sofian (2019) pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan pekerjaan karena keterlibatannya dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Kemudian menurut sastrohadiwiryo dalam Ratulangi (2016:323) mengatakan pengalaman kerja merupakan salah satu faktor terpenting dalam sebuah perusahaan. Karyawan yang memiliki banyak pengalaman kerja akan dengan sangat mudah beradaptasi dengan pekerjaan yang ada. Pengalaman bekerja merupakan modal utama seseorang untuk terjun dalam bidang tertentu.

Dari kedua gambaran diatas, dapat digambarkan bahwa pengalaman kerja memiliki peranan penting bagi kinerja yang diberikan. Dengan adanya pengalaman

kerja baik dari segi kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang baik dapat berpotensi bagi karyawan memiliki prestasi kerja dan peluang mengikuti program pengembangan karir. Karyawan yang memiliki pengalaman kerja umumnya dianggap memiliki kualitas kerja yang tinggi, dengan begitu perusahaan dapat mengukur sejauh mana kinerja yang diberikan dan sejauh mana pengaruhnya terhadap prestasi kerja yang dicapai. Perusahaan cenderung menggunakan pegawai yang memiliki pengalaman kerja karena dapat memperoleh efektifitas dan efisiensi biaya.

Selain itu, pengalaman kerja pada bidang yang sama dapat menjadi pertimbangan dalam penempatan karyawan. Seseorang yang memiliki masa kerja yang lama, umumnya memiliki banyak pengalaman. Sebaliknya, karyawan yang memiliki masa kerja yang pendek tentu pengalaman kerjanya pun sedikit. Pengalaman kerja juga menjadi salah satu pertimbangan bagi seseorang untuk memperoleh program pengembangan karir.

Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Sutrisno (2016:166) yang mengemukakan bahwa pengalaman kerja memiliki peran penting dalam menentukan karir. Misalnya, ada karyawan baru yang mampu memecahkan masalah dalam pekerjaannya dari pada karyawan yang lebih lama. Hal tersebut bukan menjadi patokan karyawan lama tidak dipromosikan. Dalam mempromosikan karyawan lama bukan hanya mempertimbangkan masa kerjanya saja. Tetapi, mempertimbangkan kemampuan dan keahliannya dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Foster dalam Sartika (2015:56) indikator pengalaman kerja adalah sebagai berikut :

1. Lama waktu/masa kerja
2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki
3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

Pelatihan merupakan proses yang berkesinambungan yang dirancang untuk mengembangkan potensi baik kemampuan maupun keterampilan yang dimiliki secara khusus, sehingga dapat mencapai hasil kerja yang maksimal. Pelatihan merupakan langkah organisasi untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dimilikinya untuk memperoleh umpan balik yaitu, kinerja yang maksimal dari karyawan.

Hal tersebut diperkuat Handoko (2014:104) mengatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.

Dengan adanya pelatihan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan. Hal tersebut dapat berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja dan perolehan program pengembangan karir seseorang. Namun demikian, capaian hasil tersebut dapat diperoleh dengan pemilihan metode pelatihan yang sesuai dan tepat sasaran.

Menurut Mangkunegara (2019:44) adapun indikator pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Tujuan dan sasaran pelatihan
2. Pelatih (*trainers*)
3. Materi pelatihan
4. Metode pelatihan
5. Peserta pelatihan (*trainee*)

Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pekerja dengan berbagai aspek pendukungnya seperti pengetahuan akan pekerjaan, keahlian yang dimiliki, dan sikap atau perilaku dalam bekerja.

Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Byars dan Rue dalam Sutrisno (2016:150) mengartikan prestasi kerja sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya. Dalam hal ini berbicara berkenaan kemahiran seseorang dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

Prestasi kerja karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dipercayakan kepada karyawan merupakan tolak ukur memperoleh program pengembangan karir. Prestasi kerja yang kurang memuaskan akan menyebabkan karyawan sukar untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi di masa yang akan datang.

Penilaian prestasi kerja para karyawan memiliki peranan penting dalam pengambilan keputusan seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, seleksi, penempatan dan sebagainya dalam aspek manajemen sumber daya manusia.

Menurut Sutrisno (2016:152), mengemukakan indikator prestasi kerja diantaranya sebagai berikut :

1. Hasil kerja
2. Pengetahuan pekerjaan
3. Inisiatif
4. Kecekatan mental
5. Sikap
6. Disiplin waktu dan absensi

Dengan demikian, prestasi kerja merupakan komponen yang penting untuk memperoleh program pengembangan karir bagi karyawan. Prestasi kerja dapat diraih dengan berbagai cara seperti mengikuti pelatihan untuk menambah kemampun dan keterampilan serta pengetahuan, kesetiaan terhadap organisasional dan sebagainya.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dapat ditarik suatu hipotesis penelitian yaitu **“Terdapat Pengaruh Pengalaman Kerja dan Pelatihan Terhadap Program Pengembangan Karir Dengan Intervening Prestasi Kerja Pada Karyawan Departemen Logistik dan Administrasi PT. Honoris Industry Kabupaten Bogor”**.