

Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan pada PT. Jasaraharja Putera Cabang Pekanbaru

By :

**Said Muamarizal
Dr. Samsir, SE., M.Si
Marzolina, SE., MM**

Faculty Of Economic Riau University, Pekanbaru Indonesia
e-mail : rezasayed42@gmail.com

*The Effect Of Job Experience And Performance Assessment On Career Development In
PT. Jasaraharja Putera Pekanbaru*

ABSTRACT

This research conducted in PT. Jasaraharja Putera branch Pekanbaru in order to analyze the effect of job experience and performance assessment on employee's career development. Both primary or secondary data used in this study, in which those datas are collected by using questioner.

Population consist of entire employees. Sample technique by cencus is used consist of 41 employees. Job experience and performance assessment used as independent, while career development is dependent variable. Data analyzed by using descriptive and multiple linier regression analysis assisted by SPSS 17 for windows.

This study reveals that job experience and performance assessment influence significantly, either simultaneously or partially, on employee's career development. Performance assessment gives stronger effect to career development than the effect given by job experience.

This research urges some recommendation to management in order to enhance the experience quality by delivering training, job rotation and adjust competence and intention along with the job position. Performance assessment need to be enhanced by conducting workload analysis, implementing a consistence sanction and sending employees into motivational seminars.

Keywords: Job Experience, Performance Aessment and Career Development

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini pengelolaan sumber daya manusia bagi sebuah organisasi tidak lagi sebatas hubungan antara majikan dan pekerja yang sifatnya satu arah, dalam arti para pekerja tidak memiliki hak-hak yang harus didengar dan diperhatikan oleh majikan. Hubungan yang berkembang dalam pengelolaan organisasi modern saat ini adalah hubungan dua arah yang seimbang. Perusahaan dalam hal ini sangat perlu untuk menjaga kesinambungan eksistensi dan pengabdian dari para karyawannya secara profesional. Salah satu metode pengelolaan secara profesional adalah menyelenggarakan pengembangan karir. Pengembangan karir bagi karyawan merupakan sebuah bentuk pencapaian siklus perkembangan diri menjadi lebih baik secara ekonomi maupun status

sosialnya. Keberlangsungan peningkatan karir bagi para karyawan menjadi kewajiban yang harus dipenuhi oleh perusahaan.

Bagi karyawan PT. Jasaraharja Putera khususnya, menjadi karyawan tidak hanya menjadi sarana untuk memenuhi kebutuhan pokok belaka, namun pada akhirnya setiap karyawan menginginkan karir yang lebih baik yang bisa memberikan status sosial yang lebih tinggi dan kekuasaan yang lebih besar. Sebagai salah satu BUMN yang bergerak dalam bidang asuransi, PT. Jasaraharja Putera juga memiliki program pengembangan karir yang baku bagi seluruh karyawannya. Ketetapan program pengembangan karir di BUMN ini diatur dalam Keputusan Direksi No. SKEP/19/III/1998 yang kemudian disempurnakan dalam Keputusan Direksi No. Kep/53A/2003.

Tabel 1.1.: Jenjang Karir di PT. Jasaraharja Putera

Eselon	Jabatan	Persyaratan
I	Direksi	Melalui Rapat Umum Pemegang Saham
II	Tingkat 1	Lulus diklat Manajer Madya; Masa kerja: 2 tahun (SLTA); 2 tahun (D3); 2 tahun (S1); 2 tahun (S2); 2 tahun (S3); kinerja min. "Istimewa"
	Tingkat 2	Lulus diklat fungsional Tk. IV; lulus diklat Manajer Madya; Masa kerja: 2 tahun (SLTA); 2 tahun (D3); 2 tahun (S1); 2 tahun (S2); 2 tahun (S3); kinerja min. "Istimewa"
	Tingkat 3	Lulus diklat fungsional Tk. IV; lulus diklat Manajer Madya; Masa kerja: 2 tahun (SLTA); 2 tahun (D3); 2 tahun (S1); 2 tahun (S2); 2 tahun (S3); kinerja min. "Amat Baik"
III	Tingkat 4	Lulus diklat fungsional Tk. III; lulus diklat Manajer Muda; Masa kerja: 3 tahun (SLTA); 3 tahun (D3); 2 tahun (S1); 2 tahun (S2); 2 tahun (S3); kinerja min. "Amat Baik"
	Tingkat 5	Lulus diklat fungsional Tk. III; lulus diklat Manajer Muda; Masa kerja: 3 tahun (SLTA); 3 tahun (D3); 2 tahun (S1); 2 tahun (S2); 2 tahun (S3); kinerja min. "Amat Baik"
IV	Tingkat 6	Lulus diklat fungsional Tk. II; lulus diklat Manajer Pratama; Masa kerja: 4 tahun (SLTA); 3 tahun (D3); 3 tahun (S1); 3 tahun (S2); Masa kerja: 4 tahun (SLTA); 3 tahun (D3); 3 tahun (S1); 3 tahun (S2); kinerja min. "Amat Baik"
	Tingkat 7	Lulus diklat fungsional Tk. II; lulus diklat Manajer Pratama; Masa kerja: 4 tahun (SLTA); 3 tahun (D3); 3 tahun (S1); 3 tahun (S2)
V	Tingkat 8	Lulus diklat fungsional Tk. I; Masa kerja: 5 tahun (SLTP); 4 tahun (SLTA); 3 tahun (D3); 3 tahun (S1); kinerja min. "Amat Baik"
	Tingkat 9	Masa kerja: 5 tahun (SLTP); 4 tahun (SLTA); 3 tahun (D3); 3 tahun (S1); kinerja min. "Amat Baik"

Sumber: SKEP/19/III/1998

Jenjang jabatan di PT. Jasaraharja Putera terdiri dari 9 tingkat, dimana Tingkat 1 merupakan jabatan puncak di bawah direksi, sedangkan Tingkat 9 merupakan yang merupakan struktur terbawah organisasi di perusahaan. Masing-masing memiliki persyaratan jabatan tertentu yang harus ditempuh untuk mendapatkan kenaikan jabatan. Berdasarkan peraturan tersebut maka jelas bahwa PT. Jasaraharja Putera secara prosedural sesungguhnya sudah memiliki

program karir yang cukup jelas dan terukur. Namun permasalahannya adalah bahwa di dalam penerapannya masih ditemukan cukup banyak pelanggaran terhadap kepatuhan mengikuti persyaratan kenaikan jabatan. Sejumlah pelanggaran prosedur pengangkatan tingkat jabatan yang terjadi di PT. Jasaraharja Putera di cabang Pekanbaru cukup sering dilakukan. Adapun sejumlah permasalahan pada penerapan jenjang karir di PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2.: Penerapan Karir di PT. Jasaraharja Putera Cabang Pekanbaru

No	Aspek	Permasalahan
1	Pemenuhan syarat kelulusan diklat	Kenaikan jabatan pada karyawan tertentu tidak didahului dengan kelulusan diklat jenjang tertentu, namun untuk menutupinya pelaksanaan diklat baru dilaksanakan belakangan.
2	Pemenuhan syarat penilaian prestasi	Pengangkatan karyawan untuk posisi jabatan tertentu tidak memenuhi persyaratan nilai prestasi kerja minimum, misalnya disyaratkan minimum nilai prestasi kerja adalah "Amat Baik" namun pada kenyataannya karyawan yang diangkat tersebut hanya memiliki nilai rata-rata "Baik"
3	Pemenuhan persyaratan masa kerja	Masa kerja sejumlah staf yang diangkat pada jabatan struktural belum memenuhi persyaratan minimum masa kerja

Sumber: Hasil wawancara dengan sejumlah karyawan

Praktek-praktek pelanggaran persyaratan kenaikan karir tersebut menimbulkan ketidakjelasan dan kecemburuan serta kegelisahan pada sebagian karyawan, terutama yang merasa bahwa mereka sudah memenuhi persyaratan untuk mendapatkan kenaikan jabatan namun belum dapat direalisasikan oleh manajemen.

Program pengembangan karir seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang dimilikinya. Banyak organisasi yang menerapkan prasyarat masa kerja (senioritas) sebagai dasar dalam menentukan layak tidaknya seseorang mendapatkan peningkatan pada karirnya, dengan asumsi bahwa masa kerja yang lebih lama berarti pengalaman kerja yang lebih banyak (Siagian, 2005:171). Hasil

yang sama secara empiris juga disimpulkan dalam penelitian Henry (2012) yang menyimpulkan bahwa pengalaman kerja sebelumnya adalah elemen pokok dalam konsep pengembangan karir.

Selain pengalaman kerja, pengembangan karir juga dipengaruhi oleh aspek penilaian prestasi kerja. Program pengembangan karir berupa promosi jabatan misalnya, didasarkan pada evaluasi prestasi kerja karyawan (Robbins & Judge, 2008:312). Demikian pula Handoko (2011:135) menjelaskan bahwa salah satu tujuan dilakukannya penilaian prestasi kerja

adalah untuk membantu manajemen dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan. Namun pada kenyataannya, banyak karyawan yang berprestasi justru kurang diakomodir dalam kenaikan pangkat dan jabatan. Untuk memberikan gambaran mengenai hal ini, penulis merangkum perbandingan antara jumlah karyawan yang telah memenuhi persyaratan kenaikan jabatan terhadap realisasi pengangkatan yang terjadi sepanjang tahun 2009 hingga 2013 di PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru sebagai berikut:

Tabel 1.3.: Realisasi Pengangkatan Jabatan Karyawan di PT. Jasaraharja Putera Pekanbaru Tahun 2009-2013

Tahun	Jumlah Karyawan (org)	Jumlah Karyawan Internal Yang Telah Memenuhi Syarat Pengangkatan (org)	Realisasi Jumlah Karyawan Yang Diangkat (org)			Rasio Pengangkatan Dengan Ketersediaan Karyawan Yang Memenuhi Syarat
			Internal	Mutasi Cabang Lain	Total	
2009	28	5	1	-	1	20%
2010	34	6	-	1	1	17%
2011	38	7	1	-	1	14%
2012	42	11	-	2	2	18%
2013	41	13	2	1	3	23%
Rasio rata-rata pengangkatan jabatan pertahun:						18 %

Sumber: Diolah dari arsip PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru

Tabel 1.3 memperlihatkan bahwa dalam 5 tahun terakhir, daya serap pengangkatan jabatan hanya berkisar di rasio 18% jika dibandingkan dengan ketersediaan jumlah karyawan yang sudah memenuhi syarat untuk pengangkatan jabatan. Bahkan separuh dari karyawan yang diangkat menjabat posisi struktural di PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru diambil dari proses mutasi karyawan kantor-kantor cabang yang lain. Kondisi ini semakin mempersempit peluang karyawan internal di cabang Pekanbaru untuk bisa mendapatkan kenaikan jabatan. Akibatnya masalah pengembangan karir karyawan menjadi cukup terhambat dengan adanya kondisi yang demikian.

1.2 Perumusan Masalah

Masalah penelitian yang bisa dirumuskan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja dan penilaian prestasi kerja secara simultan terhadap pengembangan karir karyawan di PT. Jasaraharja Putera Pekanbaru?
2. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja secara parsial terhadap pengembangan karir karyawan di PT. Jasaraharja Putera Pekanbaru?
3. Bagaimana pengaruh penilaian prestasi kerja secara parsial terhadap

pengembangan karir karyawan di PT. Jasaraharja Putera Pekanbaru?

1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian

Sehubungan dengan perumusan permasalahan tersebut maka tujuan pelaksanaan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh pengalaman kerja dan penilaian prestasi kerja secara simultan terhadap pengembangan karir karyawan di PT. Jasaraharja Putera Pekanbaru.
2. Menganalisis pengaruh pengalaman kerja secara parsial terhadap pengembangan karir karyawan di PT. Jasaraharja Putera Pekanbaru.
3. Menganalisis pengaruh penilaian prestasi kerja secara parsial terhadap pengembangan karir karyawan di PT. Jasaraharja Putera Pekanbaru.

Adapun manfaat yang bisa diperoleh dari hasil penelitian bagi berbagai pihak adalah sebagai berikut:

1. Bagi PT. Jasaraharja Putera, hasil penelitian ini akan memberikan pedoman strategis yang bisa diikuti untuk membantu efektivitas program-program pengembangan karir karyawan dengan mengidentifikasi dan memperbaiki kelemahan-kelemahan yang masih terjadi pada aspek pengalaman kerja dan penilaian prestasi kerja.

2. Bagi penulis, penelitian ini merupakan kontribusi nyata untuk memperkaya khazanah ilmu pengetahuan khususnya di bidang Manajemen SDM, sekaligus menjadi pemenuhan persyaratan untuk bisa mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Riau
3. Bagi pihak lain, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar bagi pengembangan dan penelitian lanjutan

II. TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Pengembangan Karir

2.1.1 Pengertian Pengembangan Karir

Implementasi dari rencana-rencana karir memerlukan langkah-langkah pengembangan karir yang didefinisikan sebagai upaya-upaya pribadi seseorang untuk mencapai suatu rencana karir (Handoko, 2011:131). Pengembangan karir adalah proses dimana individu-individu menetapkan tujuan karir saat ini dan di masa depan, kemudian menilai tingkat keterampilan, pengetahuan atau pengalaman yang ada dan menerapkan tindakan yang sesuai untuk mencapai tujuan karir yang diinginkan (Gasperz, 2012:153). Berbicara mengenai pengembangan karir, maka ada sejumlah istilah yang terkait dengan obyek tersebut yaitu: karir, jalur karir, sasaran karir, perencanaan karir dan pengembangan karir. Karir (*career*) adalah semua pekerjaan yang dilakukan selama seseorang bekerja. Jalur karir (*career path*) adalah pola sekuensial dari pekerjaan yang membentuk karir seseorang. Sasaran karir (*career goals*) adalah posisi masa depan dimana seseorang berusaha untuk mencapai sebagian dari karir. Sasaran ini berfungsi sebagai tolok ukur di sepanjang jalur karir seseorang. Perencanaan karir (*career planning*) adalah proses dimana seseorang memilih sasaran dan jalan menuju sasaran-sasaran tersebut. Pengembangan karir (*career development*) terdiri dari peningkatan yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi (Gasperz, 2012:152).

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Rivai & Sagala, 2009:264). Dalam kerangka definisi tersebut, maka perkembangan karir terdiri dari peningkatan pribadi yang dijalani seseorang untuk mencapai rencana karirnya. Perkembangan karir sangat membantu karyawan dalam menganalisis

kemampuan dan minat mereka untuk lebih dapat disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Disamping itu, pengembangan karir merupakan alat yang strategis bagi perusahaan untuk meningkatkan produktivitas, pembentukan sikap positif terhadap pekerjaan, dan meningkatkan kepuasan kerja bagi seluruh karyawan (Rivai & Sagala, 2009:265).

2.1.2 Tujuan Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Tujuan pengembangan karir yang terutama adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang (Rivai & Sagala, 2009:274). Manfaat lain dari pengembangan karir adalah:

- a. Mendorong karyawan untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
- b. Meningkatkan kepedulian karyawan terhadap perusahaan.
- c. Meminimalisir timbulnya keresahan yang merasa tidak mendapatkan perhatian yang cukup dari manajemen.
- d. Mengisi lowongan yang tersedia akibat jabatan yang ditinggalkan.
- e. Mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan karyawan.

Tujuan pengembangan karir hendaknya selaras dengan apa yang menjadi harapan karyawan, dimana harapan-harapan tersebut terdiri dari (Ningrum, 2007:202):

- a. Persamaan karir (*career equity*), dimana dalam hal pengembangan karir di perusahaan, karyawan menginginkan terjadinya kesamaan hak dan kewajiban di dalam sistem promosi jabatan.
- b. Pengawasan karir (*career supervision*), dimana terdapat peran aktif pengawas dari manajemen perusahaan untuk melakukan evaluasi dan memberikan umpan balik terhadap prestasi karyawan.
- c. Kesadaran akan adanya kesempatan (*awareness of opportunity*), dimana karyawan merasakan adanya kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk mengembangkan/meningkatkan karir mereka.
- d. Minat karyawan (*employees' interest*), dimana karyawan memang memiliki

minat untuk maju dan berkembang bersama perusahaan. Minat karyawan berbeda-beda tergantung dari tingkat motivasi dan latar belakang individu masing-masing.

- e. Kepuasan karir (*career satisfaction*), dimana karyawan dapat merasakan kepuasan terhadap program pengembangan karir yang diberikan oleh perusahaan. Kepuasan ini sesuai dengan usia, jabatan, dan besarnya hak dan tanggung jawab yang mereka pikul.

Karir bukanlah sesuatu yang harus diserahkan begitu saja kepada setiap karyawan melainkan harus dikelola organisasi guna memastikan alokasi sumber daya manusia dan modal yang efisien. Oleh karena itu dasar pemikiran dan pendekatan terhadap program karir bervariasi di antara perusahaan-perusahaan. Di sebagian besar organisasi, program karir diharapkan mencapai tujuan-tujuan sebagai berikut (Simamora, 2004:427): (a) pengembangan tenaga berbakat yang tersedia secara lebih efektif, (b) kesempatan penilaian diri bagi para karyawan, (c) pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien di dalam dan di antara divisi dan/atau lokasi geografis, (d) kepuasan kebutuhan pengembangan pribadi karyawan, (e) peningkatan kinerja melalui pengalaman *on-the-job training* yang diberikan oleh perpindahan karir vertikal dan horizontal, (f) peningkatan loyalitas dan motivasi karyawan, (g) menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Perencanaan karir yang produktif membawa tiga hasil: (a) kesimpulan umum perihal kemampuan, minat, aspirasi dan tujuan seseorang, (b) target untuk penugasan kerja di masa depan, aktivitas bersifat pengembangan untuk merealisasikan kemajuan, dan (c) rencana dan tujuan spesifik, prioritas kerja dan ekspektasi imbalan terhadap penugasan kerja saat ini (Simamora, 2004:431).

2.1.3 Tahap-Tahap Pengembangan Karir

Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen pribadi dibuat, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan. Kegiatan-kegiatan tersebut mencakup kepada (Handoko, 2011:131):

- Prestasi kerja: sebagai yang mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya. Kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi kerja.
- Exposure*: artinya adalah menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan karir lainnya. Eksposur diperoleh melalui catatan prestasi kerja, laporan tertulis, presentasi lisan, kerja panitia, dan bahkan lama jam/masa kerja karyawan.
- Permintaan berhenti: bila karyawan melihat peluang lebih besar di tempat lain, maka pilihan berhenti merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran karirnya.
- Kesetiaan organisasional: kemajuan karir seseorang di sebuah organisasi tergantung pada kesetiiaannya pada organisasi tersebut.
- Mentor dan Sponsor: peran mentor dan sponsor adalah orang-orang yang menominasi dan mendukung pengembangan karir seseorang di perusahaan, yang biasanya adalah para atasan langsung.
- Kesempatan untuk tumbuh: pelatihan, pendidikan merupakan contoh upaya karyawan untuk mengembangkan kapasitas dirinya dalam rangka mendapatkan karir yang lebih baik.

Rivai & Sagala (2009:281) menggambarkan tahap pengembangan karir individu di dalam perusahaan sebagai berikut:



Sumber : Rivai & Sagala (2009:281)

Gambar 2.1. : Tahap Pengembangan Karir Individu

Berdasarkan gambar tersebut, dapat diuraikan beberapa hal berikut ini:

- Fase awal atau fase pembentukan menekankan perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya

kebutuhan dalam tahun-tahun awal karir di perusahaan.

- b. Fase lanjut, dimana pertimbangan jaminan keamanan pekerjaan sudah mulai berkurang, namun fokus lebih diarahkan kepada pencapaian/prestasi, harga diri dan kebebasan.
- c. Fase petahanan, dimana individu akan mempertahankan pencapaian keuntungan/manfaat yang telah diraihinya sebagai hasil pekerjaan selama ini. Pada fase ini, individu telah merasakan kepuasan, baik secara finansial maupun psikologis.
- d. Fase pensiun, dimana individu sedang berada pada tahap akhir karirnya di perusahaan yang bersangkutan, dan mulai berpikir strategik untuk pindah karir dimana ia bisa mengaktualisasikan sesuatu yang belum sempat ia lakukan sebelumnya.

2.1.4 Program Pengembangan Karir

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

Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan, baik mutasi yang vertikal maupun horizontal di dalam organisasi (Hasibuan, 2007:102). Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan yang bersangkutan.

Promosi adalah perpindahan karyawan di dalam organisasi, yang memberikan kekuasaan, wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan, sehingga membawa dampak peningkatan pada posisi, hak, status dan juga pendapatannya (Hasibuan, 2007:108). Dasar pemberian promosi dilakukan

perusahaan dengan mempertimbangkan pengalaman kerja (senioritas), kecakapan dan kombinasi dari pengalaman kerja serta kecakapan kerja karyawan yang bersangkutan.

2.1.5 Pengukuran Pengembangan Karir di Organisasi

Dari segi pengembangan organisasi, perencanaan karir sangat diperlukan agar pengembangan organisasi ke depan sejalan dengan pengembangan kemampuan bagi para karyawan yang akan menduduki jabatan organisasi tertentu. Apabila tidak dibarengi dengan pengembangan karir para karyawannya, maka pengembangan organisasi tersebut menjadi stagnan karena tidak ada orang yang mampu menangani tugas-tugas organisasi sesuai dengan perkembangan organisasi yang dihadapi (Notoadmojo, 2009:168).

Dalam pengembangan karir seseorang dalam organisasi, banyak faktor yang perlu dipertimbangkan. Melihat pentingnya perencanaan pengembangan karir maka sebuah organisasi perlu melihat beberapa hal sebagai berikut (Notoadmojo, 2009:169):

- a. Kinerja
Kinerja atau prestasi kerja karyawan yang hanya rata-rata atau di bawah rata-rata pada umumnya tidak menjadi perhatian bagi para pimpinan organisasi.
- b. Loyalitas
Loyalitas dan integritas yang tinggi menjadi acuan bagi pimpinan dalam menentukan atau menawarkan sebuah kemajuan karir bagi seorang karyawan.
- c. Dikenal
Karyawan organisasi yang memiliki prestasi dan loyalitas baik sudah barang tentu akan lebih dikenal oleh atasan.
- d. Bawahan
Keberhasilan seorang pimpinan adalah ditentukan oleh bawahannya dalam melaksanakan tugas.
- e. Kesempatan pengembangan
Karyawan harus pandai memanfaatkan peluang untuk mengembangkan diri, misalnya mengikuti kegiatan diklat, kursus keterampilan, atau seminar-seminar yang terkait dengan pekerjaannya.

Karir seseorang merupakan hasil dari pengembangan diri seseorang. Banyak aspek yang terkait dengan masalah pengembangan karir di sebuah organisasi. Pengembangan karir yang mantap sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, meredam keinginan berpindah, dan meningkatkan produktivitas kerja (Siagian, 2009:167). Siagian (2009:167) juga

memberikan sejumlah kiat yang dapat digunakan dalam menentukan pengembangan karir seseorang adalah sebagai berikut:

- a. Penampilan kinerja yang memuaskan, bahkan jika mungkin melebihi standar hasil pekerjaan yang dipersyaratkan.
- b. Terekspos ke berbagai pihak lain tanpa kelihatan ingin menonjolkan diri sendiri.
- c. Penciptaan dan pemeliharaan jaringan yang seluas mungkin
- d. Mencari mentor atau sponsor yang dapat memberikan dukungan karir
- e. Memperoleh dukungan dari para bawahan yang benar-benar dapat diandalkan
- f. Kemampuan memanfaatkan peluang untuk bertumbuh dan berkembang, misalnya melalui keanggotaan di asosiasi profesi, mengikut seminar dan sebagainya
- g. Perolehan dukungan manajemen
- h. Perolehan umpan balik
- i. Apabila tangga karir tertinggi sudah dicapai, padahal usia pensiun masih lama, maka pindah ke organisasi lain bisa menjadi alternatif mengembangkan karir yang lebih luas.

2.2. Pengalaman Kerja

2.2.1 Pengertian Pengalaman Kerja

Selain pendidikan formal yang harus dimiliki, individu juga perlu memiliki pengalaman melalui tahapan masa kerja, serta mampu beradaptasi dengan lingkungannya dalam organisasi, untuk meniti karir dan pengembangan potensinya. Pengalaman kerja yang dimiliki oleh masing-masing anggota organisasi berbeda-beda, dikarenakan setiap individu memiliki latar belakang pekerjaan dan bidang kerja yang juga beragam.

Menurut Siagian (2007:52), pengalaman kerja mengacu pada berapa lama seseorang bekerja, berapa banyak jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah dilakukannya, dan berapa periode masa kerjanya pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tersebut. Winardi mendefinisikan senioritas adalah masa kerja seorang pekerja bilamana diterapkan pada hubungan kerja maka senioritas adalah masa kerja seorang pekerja pada perusahaan tertentu (Winardi: 2009).

Menurut Siagian (2005:171) banyak organisasi yang memperhatikan pengalaman kerja (senioritas) sebagai dasar dalam persyaratan promosi (pengembangan karir) dengan melihat pada pertimbangan: (a) sebagai penghargaan atas jasa seorang karyawan dilihat dari segi loyalitasnya kepada organisasi, (b) penilaian bersifat

obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang mendapat pertimbangan untuk dipromosikan, (c) mendorong organisasi untuk mengembangkan para pegawainya, karena pegawai yang paling lama berkarya pada akhirnya akan dipromosikan oleh organisasi.

Pengalaman kerja dibutuhkan dalam hal peningkatan prestasi dan promosi jabatan (Siagian, 2007:54). Pertimbangan lama bekerja menjadi prioritas utama dalam menentukan promosi. Dan pengalaman kerja juga memberikan ilmu pengetahuan empiris untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan tertentu yang tidak diperoleh dari pendidikan formal (Hasibuan, 2007:108).

Dengan pengalaman, seseorang akan mampu mengembangkan kemampuannya, sehingga diharapkan ia akan merasa betah untuk tetap bertahan di perusahaan, yang pada akhirnya muncul harapan pada dirinya untuk bisa dipromosikan. Namun demikian, masalah senioritas yang didasarkan pada lama bekerja, terkadang menimbulkan masalah, yaitu promosi dilakukan hanya berdasarkan senioritas tanpa memandang perlu untuk melakukan evaluasi pada kualitasnya. Hal ini akan membawa dampak buruk karena perusahaan atau bagian-bagian dari perusahaan akan dipimpin oleh pemimpin-pemimpin yang rendah kompetensi dan kualitasnya.

Masa kerja merupakan faktor individu yang berhubungan dengan perilaku dan persepsi individu yang dapat mempengaruhi perkembangan karirnya di perusahaan. Idealnya adalah semakin lama seseorang bekerja maka kemampuan kerjanya akan semakin baik, dan tingkat penguasaan akan pekerjaannya pun semakin fasih. Jika hal ini terjadi, maka peluang untuk promosi akan sangat besar, karena karyawan yang berpengalaman dapat dikatakan sebagai sumber daya manusia yang siap pakai.

2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Menurut Ahmad (2007:57), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi masa atau pengalaman kerja seseorang adalah sebagai berikut:

- a) Waktu
Semakin lama seseorang melaksanakan tugas akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak.
- b) Frekuensi
Semakin sering melaksanakan tugas sejenis umumnya orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik.

- c) Jenis tugas
Semakin banyak jenis tugas yang dilaksanakan seseorang maka umumnya orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik.
- d) Penerapan
Semakin banyak penerapan pengetahuan, keterampilan, dan sikap seseorang dalam melaksanakan tugas tentunya akan dapat meningkatkan pengalaman kerja orang tersebut.
- e) Hasil
Seseorang yang memiliki pengalaman kerja lebih banyak akan dapat memperoleh hasil pelaksanaan tugas yang lebih baik.

2.2.3 Manfaat Dari Memiliki Pengalaman Kerja

Suatu perusahaan akan cenderung memilih tenaga kerja yang berpengalaman dari pada yang tidak berpengalaman. Hal ini disebabkan mereka yang berpengalaman lebih berkualitas dalam melaksanakan pekerjaan sekaligus tanggung jawab yang diberikan perusahaan dapat dikerjakan sesuai dengan ketentuan atau permintaan perusahaan. Maka dari itu pengalaman kerja mempunyai manfaat bagi pihak perusahaan maupun karyawan. Manfaat pengalaman kerja adalah untuk kepercayaan, kewibawaan, pelaksanaan pekerjaan, dan memperoleh penghasilan (Soekarno, 2007:31). Berdasarkan manfaat masa kerja tersebut maka seseorang yang telah memiliki masa kerja lebih lama apabila dibandingkan dengan orang lain, akan memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Mendapat kepercayaan yang semakin baik dari orang lain dalam pelaksanaan tugasnya.
- b. Kewibawaan akan semakin meningkat sehingga dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja sesuai dengan keinginannya.
- c. Pelaksanaan pekerjaan akan berjalan lancar karena orang tersebut telah memiliki sejumlah pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya.
- d. Dengan adanya pengalaman kerja yang semakin baik, maka orang akan memperoleh penghasilan yang lebih.

Karyawan yang sudah berpengalaman dalam bekerja akan membentuk keahlian di bidangnya, sehingga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan akan cepat tercapai. Produktivitas/prestasi karyawan dipengaruhi oleh pengalaman kerja karyawan, dimana semakin lama pengalaman kerja karyawan akan semakin mudah dalam menyelesaikan suatu produk

dan semakin kurang berpengalaman kerja karyawan akan mempengaruhi kemampuan berproduksi, karyawan dalam menyelesaikan suatu produk (Soekarno, 2007:34).

Pengalaman seseorang dalam bekerja seharusnya dipandang sebagai sumberdaya potensial dalam mengelola perubahan dirinya. Secara rasional, pengalaman kerja pasti dapat dirasakan seseorang. Dari pengalamannya, seharusnya seseorang memperoleh modal atau bekal dalam melihat unsur-unsur penyebab keberhasilan dan kurang-berhasilan dalam bekerja. Semakin bertambahnya usia seseorang maka pengetahuan tentang pekerjaan semakin meningkat dan cara memandang sesuatu juga semakin bijak. Misalnya ketika seseorang pernah mengalami kelalaian kerja maka mungkin saja hal itu awalnya dirasakan biasa-biasa saja. Toh orang lain pun pernah berbuat hal yang sama. Namun lama kelamaan sejalan dengan unsur kematangan kepribadiannya maka timbul rasa bersalah dan sesal dengan sendirinya. Disadarinya bahwa itu adalah suatu kekhilafan. Dan hal ini akan mendorongnya untuk berbuat yang lebih baik sesuai dengan standar pekerjaan yang layak.

2.2.4 Cara Mendapatkan Pengalaman Kerja

Syukur (2007:83) menyatakan bahwa cara yang dapat dilaksanakan untuk memperoleh pengalaman kerja adalah sebagai berikut:

- a) Pendidikan
Berdasarkan pendidikan seseorang, maka orang tersebut dapat memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak dari sebelumnya.
- b) Pelaksanaan tugas
Melalui pelaksanaan tugas sesuai dengan kemampuannya, maka seseorang akan semakin banyak memperoleh pengalaman kerja.
- c) Media informasi
Pemanfaatan berbagai media informasi, akan mendukung seseorang untuk memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak.
- d) Penataran
Melalui kegiatan penataran, maka seseorang akan memperoleh banyak pengalaman dari orang yang menyampaikan bahan penataran tersebut.
- e) Pergaulan
Melalui pergaulan sehari-hari, orang semakin banyak memperoleh pengalaman kerja untuk diterapkan sesuai dengan kemampuannya.

- f) Pengamatan
Dengan mengamati, maka orang tersebut akan dapat memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik sesuai dengan taraf kemampuannya.

2.3. Prestasi Kerja

2.3.1 Pengertian Prestasi Kerja

Istilah prestasi kerja berasal dari *job performance*, yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005:67). Suatu organisasi membutuhkan dukungan para anggotanya berupa prestasi kerja, guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Hasil kerja individu-individu dan organisasi yang nyata dapat dijadikan ukuran untuk menentukan keefektifan sebuah organisasi. Prestasi kerja tidak hanya ditujukan untuk mengukur hasil kerja, tetapi juga pada perilaku kerja.

Prestasi merupakan salah satu cara untuk dapat meningkatkan karir seorang pegawai. Di samping itu, prestasi kerja juga memberikan manfaat bagi penghitungan kelayakan kompensasi dan perbaikan kualitas kerja pegawai. Kasmir (2010:160) mengatakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja karyawan yang tampak dan dirasakan terkait dengan pelaksanaan tugas-tugasnya di perusahaan. Prestasi kerja adalah *output* (keluaran) yang tampak, sedangkan perilaku kerja adalah bagaimana seorang individu melakukan pekerjaannya, yang tercermin dari semangat, disiplin, tanggung jawab, konsistensi, motivasi dan kemampuannya beradaptasi dengan lingkungan kerjanya (Wahyudi, 2008:68). Sedangkan Gibson, *et.al.*, (2009:75) mendefinisikan prestasi kerja sebagai hasil kerja karyawan yang diperoleh dari gabungan perilaku karyawan dan organisasi/perusahaan.

2.3.2 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Hampir seluruh perusahaan melakukan tindakan informal ataupun formal dalam menilai prestasi kerja karyawan mereka. Penilaian prestasi kerja berarti mengevaluasi prestasi kerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu terhadap standar kerja yang telah ditetapkan sebelumnya (Dessler, 2011:322). Meskipun ide bahwa penilaian harus meningkatkan prestasi kerja karyawan bukanlah hal yang baru, banyak manajer melakukan sifat terintegrasi dari proses tersebut – penetapan tujuan, pelatihan karyawan, kemudian penilaian dan pemberian penghargaan, dengan lebih serius dewasa ini daripada yang sering dilakukan di masa lalu. Proses

ini sering dinamakan sebagai manajemen prestasi kerja (Dessler, 2011:322).

Sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Dessler, dalam bukunya Robbins & Judge (2008:312) juga mengatakan bahwa salah satu tujuan dari evaluasi prestasi kerja adalah untuk membantu manajemen dalam membuat keputusan-keputusan strategis berkaitan dengan sumber daya manusia. Evaluasi menyediakan masukan seperti promosi jabatan, rotasi, mutasi, pemberian sanksi dan penghargaan, hingga kepada pemutusan hubungan kerja.

Adapun yang dimaksudkan dengan penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan (Handoko, 2011:135). Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Kegunaan penilaian prestasi kerja menurut Handoko (2011:135) adalah untuk perbaikan prestasi kerja; penyesuaian kompensasi; keputusan penempatan; kebutuhan pelatihan dan pengembangan; perencanaan dan pengembangan karir; mengetahui penyimpangan dalam proses *staffing*; mendeteksi ketidakakuratan informasional; mendeteksi kesalahan-kesalahan dalam desain pekerjaan; memberikan kesempatan kerja yang adil; dan menjawab tantangan eksternal organisasi. Perbaikan prestasi kerja memungkinkan terjadinya umpan balik yang memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi. Evaluasi prestasi juga dapat membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya termasuk kebijakan mengenai promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan kepada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan adanya kebutuhan akan pelatihan bagi karyawan dan mengetahui penyimpangan dalam proses *staffing* yang dilakukan. Penilaian prestasi kerja yang buruk mungkin mengindikasikan adanya kesalahan dalam proses informasi analisis jabatan, perencanaan SDM, atau komponen lainnya yang kurang akurat serta menjadi pertanda adanya kesalahan dalam desain pekerjaan.

Ada beberapa tujuan dalam penilaian prestasi kerja menurut Kasmir (2010:160-161), di antaranya adalah memperbaiki kualitas pekerjaan; membantu manajemen dalam membuat keputusan penempatan tenaga kerja; merupakan dasar bagi perencanaan dan pengembangan karir; untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan; sebagai dasar dalam penyesuaian kompensasi; sebagai bentuk keadilan dalam kesempatan kerja.

Dalam buku Nurmansyah (2008:186), penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) didefinisikan sebagai suatu proses dimana kontribusi seorang pegawai kepada organisasi dinilai selama periode tertentu. Manfaat yang bisa diperoleh dari penilaian prestasi kerja adalah (Nurmansyah, 2011:116):

1. Tujuan penilaian (*evaluative objectives*)
Tujuan ini menentukan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan untuk membuat kebijaksanaan yang menggunakan informasi ini sebagai pertimbangan untuk promosi. Teknik evaluatif diperbandingkan pada semua karyawan atau beberapa standar, maka keputusan itu dapat didasarkan pada catatan prestasi mereka masing-masing.
2. Tujuan pengembangan (*developmental objectives*)
Tujuan ini adalah untuk mengembangkan keahlian/keterampilan karyawan dan motivasi serta umpan balik prestasi kerja. Hasil penilaian akan berpengaruh pada keputusan tentang kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan.

Sementara Rivai & Sagala (2009:551) menuliskan bahwa penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk:

1. Mengetahui pengembangan yang meliputi:
 - a. Identifikasi kebutuhan pelatihan
 - b. Umpan balik prestasi kerja
 - c. Menentukan transfer dan penugasan
 - d. Identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan
2. Pengambilan keputusan administratif yang meliputi:
 - a. Keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan
 - b. Pengakuan prestasi kerja karyawan
 - c. Pemutusan hubungan kerja
 - d. Mengidentifikasi karyawan yang buruk performanya
3. Keperluan perusahaan yang meliputi:
 - a. Perencanaan SDM
 - b. Menentukan kebutuhan pelatihan
 - c. Evaluasi pencapaian tujuan perusahaan

- d. Informasi untuk identifikasi tujuan
 - e. Evaluasi terhadap sistem SDM
 - f. Penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan
4. Dokumentasi yang meliputi:
 - a. Kriteria untuk validasi penelitian
 - b. Dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM
 - c. Membantu untuk memenuhi persyaratan hukum

2.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Prestasi kerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai variabel, baik yang berasal dari dalam dirinya (internal) maupun dari luar (eksternal). Menurut Mangkunegara (2005; 67-68), ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian prestasi kerja pegawai yaitu :

- a) Faktor Kemampuan (*ability*)
Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realitas (*knowledge + skill*). Artinya, setiap pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).
- b) Faktor Motivasi (*Motivation*)
Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus memiliki sikap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja, memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan di perusahaan, antara lain dikemukakan Armstrong dan Baron (dalam Wibowo: 2009:100), yaitu sebagai berikut:

- a) *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat pendidikan, keterampilan kerja, kompetensi yang dimiliki, motivasi, pengalaman kerja dan komitmen..
- b) *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan

dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.

- c) *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan rekan sekerja.
- d) *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e) *Contextual/situation factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

2.3.4 Indikator Penilaian Prestasi Kerja

Dalam buku Sunyoto (2012:22) disebutkan beberapa indikator pengukuran prestasi kerja adalah:

- a. Mutu kerja, berkaitan dengan ketepatan waktu, tugas-tugas tambahan dan kepribadian dalam melakukan pekerjaan.
- b. Kualitas kerja, berkaitan dengan pemberian tugas-tugas tambahan yang diberikan atasan kepada bawahannya.
- c. Ketangguhan, berkaitan dengan tingkat kehadiran, pemberian waktu libur dan jadwal keterlambatan hadir di tempat kerja.
- d. Sikap, menunjukkan seberapa jauh tanggung jawab terhadap sesama rekan kerja, atasan dan seberapa kuat tingkat kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan.

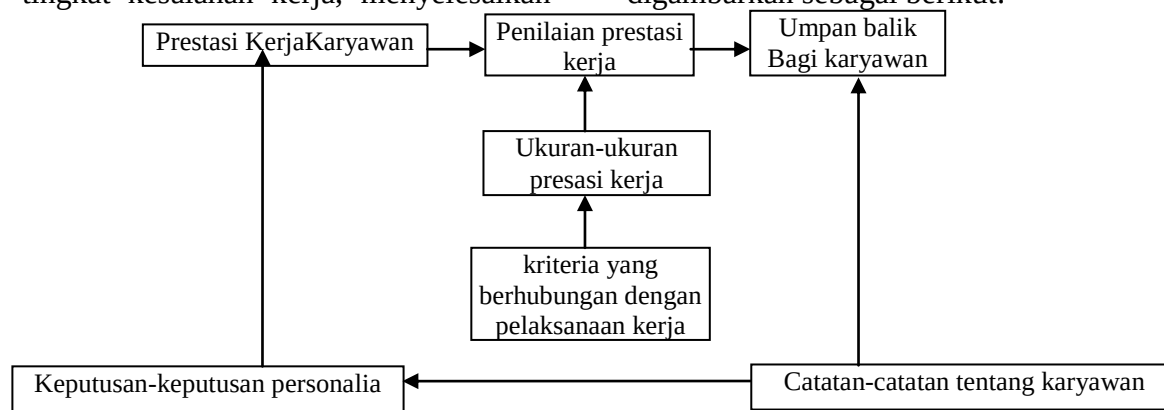
Dalam menetapkan sebuah standar penilaian prestasi kerja, beberapa kategori penilaian prestasi kerja adalah (Istijanto, 2008:187):

- Kualitas kerja, yang diukur dengan: tingkat kesalahan kerja, menyelesaikan

tugas tepat waktu, memenuhi standar kualitas yang telah ditentukan, perilaku bekerja yang cepat namun tetap cermat, jumlah hasil (*output*) kerja yang sesuai dengan target

- Tanggung jawab terhadap pekerjaan: malu meninggalkan pekerjaan yang belum tuntas, serius ketika melakukan pekerjaan, bersedia bekerja lembur untuk menyelesaikan tugas, melapor dan meminta petunjuk bila menemui kendala
- Kekompakan, yang diukur dengan: tidak kesulitan untuk bekerja sama dengan rekan satu bagian, tidak kesulitan bekerjasama dengan bagian lain, aktif berkontribusi di dalam tim kerja, siap membantu rekan kerja yang kesulitan
- Tingkat inisiatif yang diukur dengan: melakukan pekerjaan tanpa harus menunggu diperintah oleh pimpinan, bersedia melakukan pekerjaan yang bukan merupakan tugasnya, apabila dalam situasi yang mendesak, bersedia mengakui kesalahan, dan memperbaikinya tanpa harus ditekan oleh pimpinan, mau mengingatkan rekan-rekan kerja yang lain agar tidak menunda-nunda pekerjaan.

Departemen personalia biasanya mengembangkan penilaian prestasi kerja bagi karyawan di semua departemen. Elemen-elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, dan kemudian memberikan umpan balik kepada karyawan. Alur penilaian prestasi kerja tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 : Elemen-elemen Pokok Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Sumber : Handoko (2011:138)

. Evaluasi prestasi kerja juga berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan dalam rangka meningkatkan kompetensi yang saat ini masih dirasakan kurang memadai. Robbins & Judge (2008:312) menuliskan bahwa evaluasi prestasi kerja secara umum dilakukan terhadap:

- 1) Hasil pekerjaan individual.

Contoh penilaian dapat dilakukan pada hasil kerja karyawan secara individual ditinjau dari kuantitas (banyaknya jumlah tugas), kualitas, limbah/kesalahan kerja, penggunaan biaya/sumber daya kerja, dan lain sebagainya. Sedangkan dari sisi bagian penjualan, maka evaluasi prestasi kerja karyawan dapat diukur dari volume penjualan, keuntungan penjualan

- (profitabilitas per karyawan), jumlah pelanggan baru dan lain sebagainya.
- 2) Perilaku.
Contoh penilaiannya dapat ditinjau dari ketepatan waktu penyelesaian kerja atau penyerahan laporan, hubungannya dengan rekan kerja dan atasan, kerjasama, semangat kerja dan lain sebagainya.
 - 3) Sikap.
Evaluasi prestasi kerja berbasis sikap dipandang sebagai yang paling lemah dalam penilaiannya karena tidak terkait langsung dengan prestasi kerja aktual. Ukuran penilaian sikap dapat diketahui dari kepercayaan diri, kehandalan, berwawasan, keperdulian dan lain sebagainya.

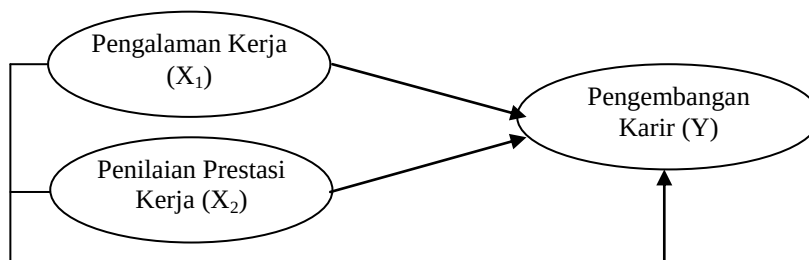
2.4. Kerangka Penelitian

Program pengembangan karir seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang dimilikinya. Banyak organisasi yang menerapkan prasyarat masa kerja (senioritas) sebagai dasar dalam menentukan layak tidaknya seseorang mendapatkan peningkatan pada karirnya, dengan asumsi bahwa masa kerja yang lebih lama berarti pengalaman kerja yang lebih banyak (Siagian, 2005:171). Dalam bukunya yang lain, Siagian (2007:54) juga menyatakan bahwa pengalaman kerja dibutuhkan dalam hal peningkatan prestasi dan promosi jabatan. Hasil yang sama secara empiris juga disimpulkan dalam penelitian Henry (2012) yang menyimpulkan bahwa pengalaman kerja

sebelumnya adalah elemen pokok dalam konsep pengembangan karir. Namun demikian pada penelitian Muis (2012) dan Jayanti & Netra (2013) justru sebaliknya menyimpulkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan dari pengalaman kerja terhadap pengembangan karir.

Selain pengalaman kerja, pengembangan karir juga dipengaruhi oleh aspek penilaian prestasi kerja. Program pengembangan karir berupa promosi jabatan misalnya, didasarkan pada evaluasi prestasi kerja karyawan (Robbins & Judge, 2008:312). Demikian pula Handoko (2011:135) menjelaskan bahwa salah satu tujuan dilakukannya penilaian prestasi kerja adalah untuk membantu manajemen dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan. secara empiris hasil penelitian Purwono, *et.al.*, (2008) menyimpulkan bahwa meskipun tidak kuat namun pelaksanaan penilaian prestasi kerja memiliki hubungan yang moderat dengan pelaksanaan promosi jabatan.

Sementara pada penelitian Sharma, *et.al.*, (2012) disimpulkan bahwa antara penilaian prestasi dengan pengembangan karir terjadi hubungan yang saling menguatkan satu sama lain. Namun demikian pada penelitian Sudiro & Harlendo (2003) dan Rustam (2013) justru menyimpulkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara penilaian prestasi terhadap pengembangan karir. Dari penjelasan tersebut maka dapat digambarkan sebuah kerangka penelitian berikut:



Sumber : Didaptasi dari penelitian terdahulu

Gambar 2.3. : Kerangka Penelitian

2.5. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah serta kerangka pemikiran yang didasarkan kepada konsep teoritis serta hasil-hasil penelitian empiris dari penelitian terdahulu maka hipotesis penelitiannya adalah:

H₁: Pengalaman kerja dan penilaian prestasi kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap pengembangan karir karyawan di PT. Jasaraharja Putera Pekanbaru

H₂: Pengalaman kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap pengembangan karir karyawan di PT. Jasaraharja Putera Pekanbaru

H₃: Penilaian prestasi kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap pengembangan karir karyawan di PT. Jasaraharja Putera Pekanbaru

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Pengumpulan data-data penelitian, baik yang sifatnya primer maupun sekunder, dilakukan di lokasi PT. Jasaraharja Putera yang beralamat di Jalan Jenderal Sudirman No. 285, Pekanbaru.

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Arikunto (2010:173), populasi dikatakan sebagai seluruh subjek penelitian. Yang menjadi populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan PT. Jasaraharja Putera, yang menurut data terakhir bulan Desember 2013 berjumlah 41 orang minus direksi. Sedangkan sampel menurut Arikunto (2010:174), adalah sebagian dari populasi yang dianggap dapat mewakili dan mencerminkan keseluruhan dari populasi.

Dalam penelitian ini, metode penentuan sampel dilakukan dengan cara sensus, yaitu menjadikan seluruh anggota populasi menjadi sampel (Arikunto, 2010:178). Sehingga jumlah sampel yang akan menjadi objek penelitian penulis adalah sebanyak 41 orang.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer adalah data yang dikumpulkan dan diperoleh melalui pengamatan langsung di tempat penelitian dengan mengambil data yang dibutuhkan sesuai dengan penelitian berupa data hasil kuesioner.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk yang sudah siap disusun atau diolah.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data penelitian adalah dengan menggunakan metode-metode sebagai berikut:

- a. Kuesioner, untuk mengumpulkan data primer yang dibutuhkan.
- b. Studi Pustaka, yang terdiri dari buku-buku penunjang, jurnal-jurnal penelitian bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berhubungan dengan pengalaman kerja, penilaian prestasi dan pengembangan karir

3.5 Skala Pengukuran Data

Dalam penelitian ini skala yang dipergunakan adalah bentuk skala Likert. **Skala Likert.** Dalam skala Likert terdapat 5 rentang bobot penilaian untuk setiap pilihan jawaban yang disediakan, yaitu:

- a. (SS), diberi skor 5
- b. (S), diberi skor 4
- c. (N), diberi skor 3

d. (KS), diberi skor 2

e. (TS), diberi skor 1

3.6 Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan dua jenis variabel yaitu variabel independen (yang mempengaruhi) terdiri dari: Pengalaman Kerja (X_1) dan Penilaian Prestasi Kerja (X_2) serta variabel dependen (yang dipengaruhi): Pengembangan Karir (Y). Variabel –variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dioperasionalisasikan sebagaimana tabel berikut ini:

Pengembangan Karir (Y) : 1. Pertimbangan kinerja, 2. Pertimbangan kinerja, 3. Pertimbangan loyalitas, 4. Pertimbangan pada faktor dikenal oleh atasan penilai, 5. Kesempatan pengembangan diri (dimodifikasi dari Notoadmojo, 2009:169).

Pengalaman Kerja (X_1): 1. Lama bekerja, 2. Jenis pekerjaan/jabatan yang pernah dilakukan, 3. Masa kerja pada setiap pekerjaan/jabatan yang pernah dilakukan (Siagian, 2007:52).

Penilaian Prestasi Kerja (X_2): 1. Hasil pekerjaan individual, 2. Perilaku, 3. Sikap (Robbins & Judge, 2008:312).

1.7. Pengujian Validitas & Reliabilitas

Dalam analisis ini, penulis mempergunakan kaidah validitas berdasarkan Rochaety (2007:96), yang menyatakan bahwa hubungan antara suatu pengukuran dengan suatu kriteria digambarkan dengan nilai korelasi yang disebut koefisien korelasi (r). Kriteria suatu alat ukur dapat disebut *valid* adalah apabila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Item pengujian yang baik memiliki tingkat validitas paling rendah 0,30.

Menurut Rochaety (2007:99) dikatakan bahwa nilai koefisien reliabilitas dapat diketahui dengan menggunakan model *alpha cronbach's* yang tergolong baik adalah yang berada antara 0,70 – 1,00. Nilai *alpha cronbach's* < 0,7 dianggap kurang reliabel.

1.8. Pengujian Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel residual memiliki distribusi normal. Untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak, ada dua cara untuk mendeteksinya, yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik.

- 1) Metode analisis grafik adalah dengan melihat normal *probability plot* yang

membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang akan menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Grafik *Normal Probability Plot* terlihat titik-titik sebaran lebih mendekati garis normal jika dibandingkan sebelum dilakukan transformasi ke logaritma natural.

- 2) Pengujian normalitas data secara analisis statistik dapat dilakukan dengan menggunakan Uji *Kolmogorov – Smirnov*. Data yang berdistribusi normal ditunjukkan dengan nilai signifikansi di atas 0,05. Apabila nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05, berarti data residual terdistribusi secara tidak normal.

1.9. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dipergunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Setelah data yang relevan dari instrumen penelitian dihimpun, lalu data tersebut ditabulasi untuk mencari skor

Tabel 3.2: Rentang Skala

Rentang Skala	Pengalaman Kerja	Penilaian Prestasi Kerja	Pengembangan Karir
1.00 - 1.79	Tidak berpengalaman	Sangat buruk	Sangat buruk
1.80 - 2.59	Kurang berpengalaman	Buruk	Buruk
2.60 - 3.39	Cukup berpengalaman	Cukup bagus	Cukup bagus
3.40 - 4.19	Berpengalaman	Bagus	Bagus
4.20 - 5.00	Sangat berpengalaman	Sangat bagus	Sangat bagus

Sumber: Diolah untuk keperluan penelitian

3.9.2 Persamaan Regresi Berganda

Analisis regresi adalah suatu analisis yang mengukur pengaruh variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen). Jika pengukuran melibatkan lebih dari satu variabel bebas maka dinamakan analisis regresi linier berganda. Dikatakan linier karena setiap estimasi nilai diharapkan mengalami peningkatan atau penurunan mengikuti garis lurus. Persamaan estimasi regresi linier berganda adalah (Sunyoto; 2009;9):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2, \text{ dimana:}$$

Y = Pengembangan Karir

a = konstanta

b_1X_1 = Koefisien regresi variabel pengalaman kerja

b_2X_2 = Koefisien regresi variabel penilaian prestasi kerja

Pengujian simultan (Uji F) ditujukan untuk menguji hipotesis pertama penelitian. Pengujian secara simultan menggunakan distribusi F yaitu membandingkan antara F_{hitung} dan F_{tabel} .

masing-masing jawaban yang menjadi bobot nilai untuk setiap variabel yang akan diteliti dan diukur. Bobot nilai variabel tersebut untuk kemudian diuji dengan mempergunakan alat uji statistik. Jenis pengujian atau analisis data dalam penelitian ini adalah:

1.9.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mengukur kecenderungan tanggapan responden terhadap setiap indikator yang dikonfirmasi kepada mereka. Untuk mengukur secara pasti nilai skor tiap indikator maka digunakan skala penilaian sebagai berikut (Wasito, 2009):

$$RS = \frac{(m - 1)}{m}$$

$$\frac{(5 - 1)}{5}$$

$$5$$

$$RS = 0.8$$

Dari nilai interval tersebut maka akan dapat disusun sebuah tabel acuan yang dapat dijadikan landasan kesimpulan deskriptif berikut ini:

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima atau dengan kata lain tidak terdapat pengaruh signifikan secara simultan dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Sebaliknya jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak atau dengan kata lain terdapat pengaruh signifikan secara simultan dari variabel bebas terhadap variabel terikat (Sunyoto, 2009:17). Rumus mencari nilai F_{hitung} adalah (Sunyoto, 2009:17):

$$F = \frac{R^2 (n - m - 1)}{m (1 - R^2)}$$

$$R = \sqrt{\frac{b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y}{\sum Y^2}}$$

Dimana:

F = Nilai hitung simultan

R^2 = Nilai korelasi kuadrat

n = Jumlah sampel

m = Jumlah variabel independen

1 = Jumlah variabel dependen

Apabila telah diketahui ada atau tidaknya pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen, maka langkah selanjutnya adalah menentukan berapa besar pengaruh tersebut berkontribusi dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen, yang disebut sebagai pengujian koefisien determinasi, dengan notasi R^2 (*R Squared*). Formulasinya adalah (Arikunto, 2013:232):

$$KD = r^2 \times 100\%, \text{ dimana}$$

KD = Koefisien determinasi yang sedang dicari

r = Nilai r berasal dari perhitungan r_{xy}

100% = Bilangan konstan (tidak boleh diubah-ubah)

Untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel produk dan harga secara parsial terhadap perilaku pembelian (hipotesis dua dan tiga) dilakukan pengujian parsial atau yang disebut uji t . *Level of significance* (α) ditentukan sendiri sebesar 10%. Rumus yang digunakan dalam melakukan uji t adalah (Siregar, 2011:258):

$$t_{\text{hitung}} = \frac{\bar{x} - \mu_0}{s / \sqrt{n}}$$

Dimana:

$\bar{x}$ = rata-rata hasil pengambilan data

μ_0 = nilai yang dihipotesiskan

s = standar deviasi sampel

n = jumlah sampel

Ada pun kaidan pengujian uji t adalah sebagai berikut (Siregar, 2011:258):

- H_0 diterima jika: $-t_{\text{tabel}} (\alpha, n-1) \leq t_{\text{hitung}}$

- H_0 ditolak jika: $-t_{\text{tabel}} (\alpha, n-1) > t_{\text{hitung}}$

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1.1. Karakteristik Responden

5.1.1 Jenis Kelamin

Karyawan di PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru terdiri dari laki-laki dan perempuan dengan pengelompokan sebagai berikut:

Tabel 5.1.: Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (org)	%
Laki-laki	19	46.3
Perempuan	22	53.7
Total	41	100

Sumber: Data diolah berdasarkan lampiran 4

Hasil pengelompokan menunjukkan bahwa mayoritas karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah wanita (53,7%) dibandingkan perempuan (46,3%). Banyak dari karyawan perempuan ditempatkan di bagian keadministrasian dan keuangan dengan pertimbangan ketelitian kerja, sementara karyawan pria diprioritaskan untuk pekerjaan-pekerjaan di luar kantor.

5.1.2 Usia

Usia para paryawan di PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru bervariasi dimulai dari di bawah 25 tahun hingga 55 tahun dengan pengelompokan sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 5.2.: Responden Berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	Jumlah (org)	%
Kurang dari 25	3	7.3
25 -35	6	14.6
36 - 45	23	56.1
46 - 55	9	22.0
Total	41	100

Sumber: Data diolah berdasarkan lampiran 4

Dari Tabel 5.2. dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki usia antara 36 tahun hingga 45 tahun (56,1%). Rentang usia ini mengindikasikan adanya senioritas yang, baik secara fisik maupun kematangan berpikirnya. Dengan kematangan usia ini diharapkan pegawai dapat lebih obyektif dalam pengambilan keputusan yang didasarkan kepada pertimbangan-pertimbangan yang matang.

5.1.3 Pendidikan Terakhir

Tingkat pendidikan para karyawan di PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru terdiri dari:

Tabel 5.3.: Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah (org)	%
Pascasarjana	1	2.4
Sarjana	23	56.1
Diploma	13	26.8
SLTA/SMK/dan setara	19	14.6
Total	41	100

Sumber: Data diolah berdasarkan lampiran 4

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa mayoritas karyawan memiliki pendidikan setingkat sarjana (56,1%). Namun demikian masih ada karyawan yang baru berpendidikan setingkat setara SLTA (14,6%). Adapun karyawan yang sudah berpendidikan pascasarjana hanya 1 orang atau 2,4% yang merupakan Kepala Divisi Operasional di perusahaan. Dengan

demikian maka dapat disimpulkan bahwa para karyawan di PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru relatif cukup terdidik secara formal. Mayoritasnya merupakan sarjana dari rumpun ilmu sosial dan ekonomi. Cukup banyak dari para karyawan tersebut yang mendapatkan ijazah sarjananya dari hasil menempuh pendidikan tinggi di sela-sela kesibukan sebagai karyawan di perusahaan.

5.1.4 Masa Kerja

Rentang masa kerja para karyawan di PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru terdiri dari:

Tabel 5.4.: Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja (Tahun)	Jumlah (org)	%
Kurang dari 1	3	7.3
1 – 3	3	7.3
4 - 6	13	31.7
7 – 10	19	46.3
Lebih dari 10	3	7.3
Total	41	100

Sumber: Data diolah berdasarkan lampiran 4

Tabel 5.4 menunjukkan bahwa mayoritas karyawan sudah bekerja antara 7 tahun hingga 10 tahun (46,3%) sebagai karyawan. Hasil ini jika dibandingkan dengan mayoritas usia karyawan antara 36 tahun hingga 45 tahun, maka cukup relevan dengan masa kerja yang relatif dapat dikatakan sudah cukup lama. Bagi perusahaan BUMN seperti PT. Jasaraharja Putera, masa kerja memiliki dampak yang cukup penting bagi para karyawan dalam memperoleh pengalaman kerja yang memberikan keterampilan teknis serta

Tabel 5.7.: Rekapitulasi Tanggapan Pada Variabel Pengalaman Kerja

No	Pernyataan Indikator		Alternatif Tanggapan					Total Skor	Rata-rata	Pengalaman Kerja
			SS	S	N	KS	TS			
			5	4	3	2	1			
X _{1.1}	Bekerja dalam waktu lama untuk mendapat pengalaman kerja memadai	Jml	0	6	22	13	0	41	2.83	cukup berpengalaman
		Skor	0	24	66	26	0	116		
X _{1.2}	Jenis pekerjaan sudah sesuai dengan kemampuan karyawan	Jml	0	12	22	7	0	41	3.12	cukup berpengalaman
		Skor	0	48	66	14	0	128		
X _{1.3}	Masa kerja dapat meningkatkan prestasi kerja	Jml	0	6	16	18	1	41	2.66	cukup berpengalaman
		Skor	0	24	48	36	1	109		
Skor rata-rata : Σ rata-rata : 3								2.87		
Rata-rata pengalaman kerja karyawan:								cukup berpengalaman		

Sumber: Data diolah berdasarkan Lampiran 5

Tabel 5.7 memperlihatkan bahwa penilaian rata-rata pengalaman kerja karyawan di PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru masih kurang optimal karena hanya masuk pada kategori cukup berpengalaman. Indikator paling buruk

kemampuan beradaptasi dengan budaya organisasi sehingga sangat membantu dalam pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan kepada para karyawan tersebut.

5.2.1 Validitas

Kriteria suatu alat ukur dapat disebut *valid* adalah apabila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Item pengujian yang baik memiliki tingkat validitas paling rendah 0,30. Hasil pengujian validitas menggunakan SPSS memperlihatkan bahwa seluruh item pada kuesioner sudah memenuhi persyaratan minimum untuk dikatakan valid atau sahi sebagai alat pengumpulan data penelitian. Kesimpulan ini diambil karena seluruh nilai korelasi masing-masing indikator variabel memiliki nilai $> 0,30$. Dengan demikian maka instrumen penelitian dinyatakan sahih untuk dipergunakan dalam penelitian ini.

1.2. Analisis Deskriptif

Analisis ini dimaksudkan untuk menentukan arah kecenderungan tanggapan responden terhadap variabel pengalaman kerja, penilaian prestasi kerja dan pengembangan karir. Acuan penetapan kriteria telah ditentukan pada Bab III Metode Penelitian pada Tabel 3.2.

5.3.1 Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja menunjukkan waktu lamanya seseorang bekerja di dalam sebuah perusahaan yang memberikannya sejumlah pemahaman dan keterampilan di dalam melakukan pekerjaannya. Pada penelitian ini, ukuran pengalaman kerja karyawan di PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru dinilai dari 3 indikator dengan hasil sebagai berikut:

muncul dari kemampuan masa kerja dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan yang bersangkutan dimana tanggapan “Kurang Setuju” mendominasi jawaban dari para responden. Hal ini menunjukkan bahwa masa kerja yang sudah cukup lama

dari mayoritas karyawan selama ini hanya bersifat kuantitatif namun kurang mampu mendorong pencapaian prestasi secara kualitatif. Fenomena ini menunjukkan bahwa banyak karyawan kurang mampu memperoleh pengalaman kerja positif yang seharusnya menjadi pembelajaran positif. Ada kemungkinan bahwa kesalahan penempatan karyawan pada pos jabatan yang kurang sesuai dengan kompetensi dan minat karyawan menjadi proses pembelajaran dari pengalaman kerja yang sekian lama kurang berjalan efektif.

Tabel 5.8.: Rekapitulasi Tanggapan Pada Variabel Penilaian Prestasi Kerja

No	Pernyataan Indikator		Alternatif Tanggapan					Total Skor	Rata-rata	Penilaian Prestasi Kerja
			SS	S	N	KS	TS			
			5	4	3	2	1			
X _{2.1}	Mampu menyelesaikan tugas individu sesuai beban yang diberikan	Jml	0	12	19	9	1	41	3.02	Cukup bagus
		Skor	0	48	57	18	1	124		
X _{2.2}	Perilaku melaksanakan pekerjaan sesuai dengan aturan perusahaan	Jml	0	13	18	10	0	41	3.07	Cukup bagus
		Skor	0	52	54	20	0	126		
X _{2.3}	Mampu menunjukkan sikap percaya diri yang tinggi	Jml	0	13	21	5	2	41	3.10	Cukup bagus
		Skor	0	52	63	10	2	127		
Skor rata-rata : Σ rata-rata : 3								3.07		
Rata-rata penilaian prestasi kerja karyawan:								cukup bagus		

Sumber: Data diolah berdasarkan Lampiran 6

Hasil penelitian pada Tabel 5.8 menunjukkan bahwa penilaian secara umum terhadap prestasi kerja karyawan di PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru hanya berada pada kategori sedang atau cukup bagus. Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas individu yang dibebankan kepadanya menjadi ukuran penilaian prestasi yang paling rendah. Hal ini menjadi cukup relevan jika dikaitkan dengan cukup banyaknya target-target pekerjaan yang kurang mampu direalisasikan secara optimal oleh karyawan, seperti target pertumbuhan premi serta penanganan klaim yang kerap bermasalah.

Konsistensi perilaku kerja yang sesuai dengan aturan, baik yang berbentuk tata tertib maupun metode kerja juga

Tabel 5.9.: Rekapitulasi Tanggapan Pada Variabel Pengembangan Karir

No	Pernyataan Indikator		Alternatif Tanggapan					Total Skor	Rata-rata	Pengembangan Karir
			SS	S	N	KS	TS			
			5	4	3	2	1			
Y1	Standar kinerja untuk pengangkatan jabatan sudah dipahami karyawan	Jml	0	12	20	9	0	41	3.07	Cukup bagus
		Skor	0	48	60	18	0	126		
Y2	Loyalitas dipertimbangkan dalam pengangkatan jabatan	Jml	0	9	25	7	0	41	3.05	Cukup bagus
		Skor	0	36	75	14	0	125		
Y3	Dikenali atasan dari sisi kemampuan menjadi aspek yang dipertimbangkan	Jml	0	7	25	9	0	41	2.95	Cukup bagus
		Skor	0	28	75	18	0	121		
Y4	Karyawan yang dipromosikan mampu dan diterima oleh bawahan/rekan kerja	Jml	0	6	28	7	0	41	2.98	Cukup bagus
		Skor	0	24	84	14	0	122		
Y5	Kesempatan pengembangan karir diberikan kepada setiap karyawan	Jml	0	6	28	7	0	41	2.98	Cukup bagus
		Skor	0	24	84	14	0	122		
Skor rata-rata : Σ rata-rata : 5								3.00		
Rata-rata penilaian pada pelaksanaan pengembangan karir:								cukup bagus		

Sumber: Data diolah berdasarkan Lampiran 7

5.3.2 Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja menunjukkan ukuran-ukuran tertentu dalam rangka menilai kemajuan yang dicapai oleh karyawan dalam kaitan dengan jabatan dan fungsinya masing-masing. Pada penelitian ini, ukuran penilaian prestasi kerja karyawan di PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru dinilai dari 3 indikator dengan hasil sebagai berikut:

berlangsung secara kurang optimum yang menjadi penyebab logis mengapa banyak target-target kinerja individu menjadi kurang terpenuhi. Sementara itu, banyak pula karyawan yang oleh karena kurangnya kompetensi dan minat yang sesuai dengan bidang kerja yang diberikan menjadi kurang percaya diri dengan pekerjaannya.

5.3.3 Pengembangan Karir

Pengembangan karir berisi parameter-parameter yang menjadi dasar bagi peningkatan karir seseorang di perusahaan. Pada penelitian ini, ukuran penilaian pengembangan karir karyawan di PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru dinilai dari 3 indikator dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 5.9 memperlihatkan bahwa pelaksanaan program pengembangan karir di PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru hanya masuk pada kategori sedang atau cukup bagus. Implementasi yang kurang optimal ini paling banyak disebabkan karena aspek pengenalan kemampuan diri karyawan yang dipromosikan oleh atasan. Muncul persepsi dari sebagian karyawan bahwa ada beberapa pengangkatan jabatan yang tidak didasari oleh kepemilikan kompetensi individu yang bersangkutan.

Hal tersebut seringkali menjadi alasan penolakan yang muncul dari sebagian karyawan, meskipun penolakan itu lebih sering bersifat internal dan kurang disampaikan secara terbuka. Banyak dari karyawan yang merasa bahwa kesempatan peningkatan karir kurang diberikan secara adil dan transparan. Perusahaan dirasakan kurang menetapkan standar kinerja dan loyalitas yang jelas dan konsisten

Tabel 5.11.: Hasil Pengujian Regresi Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients	t _{hitung}	Sig.	Keputusan
Konstanta	0.913	-	-	-
Pengalaman Kerja (X ₁)	0.328	3.047	0.004	Signifikan
Penilaian Prestasi Kerja (X ₂)	0.377	4.369	0.000	Signifikan
F _{hitung} : 21,908 F _{tabel} : 3.226 R ² : 0.537 Sig.F : 0.000 t _{tabel} : 2.019				

Sumber: data olahan (Lampiran 1)

5.4.2.1 Persamaan Regresi

Berdasarkan Tabel 5.11 dapat dihasilkan sebuah persamaan regresi berikut: $Y = 0,913 + 0,328X_1 + 0,377X_2$ dimana :

- Nilai konstanta sebesar 0,913 bermakna bahwa tanpa adanya perubahan (konstan) pada variabel pengalaman kerja dan penilaian prestasi kerja, maka penilaian pada pengembangan karir tetap memiliki nilai sebesar 0,913. Nilai konstan ini merupakan dampak dari kondisi pengalaman kerja dan penilaian prestasi kerja yang ada saat ini. Kemungkinan lain konstannya nilai pengembangan karir ini adalah dikarenakan adanya faktor-faktor lain diluar pengalaman kerja dan penilaian prestasi kerja.
- Nilai koefisien regresi variabel pengalaman kerja (X₁) sebesar 0,328 bermakna bahwa setiap peningkatan sebesar 1 satuan pada variabel pengalaman kerja maka penilaian pada pengembangan karir akan meningkat sebesar 0,328 dengan asumsi variabel penilaian prestasi kerja adalah konstan.

dijalankan, sehingga kejadian seorang karyawan yang pada dasarnya sudah memenuhi seluruh persyaratan pengangkatan, pada kenyataannya tidak mendapatkan kesempatan tersebut.

1.3. Pengujian Hipotesis

Hipotesis diuji dengan menggunakan teknik parametrik dengan menggunakan alat SPSS 17 for windows.

5.4.1 Pengujian Normalitas

Hasil pengujian normalitas memperlihatkan bahwa nilai *asympt.Sig (2-tailed)* sebesar 0,505 > 0,05 yang menunjukkan bahwa data-data penelitian memiliki penyebaran yang sudah memenuhi kaidah normalitas yang disyaratkan dan sudah memenuhi kaidah pengujian parametrik pada tahapan selanjutnya..

5.4.2 Pengujian Regresi Linier Berganda

Hasil pengujian regresi linier berganda dengan alat SPSS 17 for windows menunjukkan informasi berikut ini:

- Nilai koefisien regresi variabel penilaian prestasi kerja (X₂) sebesar 0,377 bermakna bahwa setiap peningkatan sebesar 1 satuan pada variabel penilaian prestasi kerja maka penilaian pada pengembangan karir akan meningkat sebesar 0,377 dengan asumsi variabel pengalaman kerja adalah konstan.

5.4.2.2 Koefisien Determinasi (R²)

Besar R² = 0,537 menunjukkan bahwa penilaian pengembangan karir di PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru sebesar 53,7% dapat dijelaskan oleh variasi yang terjadi pada variabel pengalaman kerja dan penilaian prestasi kerja. Dengan demikian maka tersisa 46,3% pengaruh dari faktor-faktor lain di luar pengalaman kerja dan penilaian prestasi kerja yang bisa mempengaruhi penilaian pengembangan karir. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang cukup besar dari dinamika pengalaman kerja dan penilaian prestasi kerja dalam menentukan tinggi rendahnya penilaian pengembangan karir.

5.4.2.3 Uji Simultan (Uji F)

Secara simultan nilai F_{hitung} 21,908 > F_{tabel} 3,226 dengan nilai sig. 0,000 < 0,05.

Hasil ini menunjukkan bahwa variabel pengalaman kerja dan penilaian prestasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir. Jika kedua variabel independen tersebut mengalami peningkatan secara bersamaan, maka tingkat penilaian pengembangan karir juga akan mengalami peningkatan. Sebaliknya, jika terjadi penurunan pada kedua variabel tersebut secara bersamaan maka tingkat penilaian pengembangan karir pun akan mengalami penurunan. Hasil ini dengan demikian dapat membuktikan hipotesis pertama penelitian.

5.4.2.4 Uji Parsial (Uji t)

Dari hasil pengujian parsial sebagaimana yang ditunjukkan pada Tabel 5.11 tersebut diketahui bahwa nilai t_{hitung} pengalaman kerja $3,047 > t_{tabel}$ $2,019$ dengan nilai sig. $0,004 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Implementasinya adalah, semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan maka semakin memungkinkannya untuk bisa mendapatkan pengembangan karir di perusahaan. Sebaliknya, jika seorang karyawan tidak memiliki pengalaman kerja yang baik, maka akan sulit baginya untuk bisa memperoleh peningkatan jabatan di perusahaan.

Adapun nilai t_{hitung} penilaian prestasi kerja $4,369 > t_{tabel}$ $2,019$ dengan nilai sig. $0,000 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Implementasinya adalah, semakin bagus prestasi kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan maka semakin besar peluangnya untuk mendapatkan kemajuan karir di perusahaan. Sebaliknya, jika peningkatan karir akan sulit diperoleh jika prestasi karyawan yang bersangkutan dinilai kurang baik oleh perusahaan.

1.4. Pembahasan Hasil Penelitian

5.5.1 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karir

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Implementasinya adalah, semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan maka semakin memungkinkannya untuk bisa mendapatkan pengembangan karir di

perusahaan. Sebaliknya, jika seorang karyawan tidak memiliki pengalaman kerja yang baik, maka akan sulit baginya untuk bisa memperoleh peningkatan jabatan di perusahaan. Dengan hasil ini maka sekaligus membuktikan kebenaran hipotesis kedua pada penelitian ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan tingkat pengalaman kerja yang kurang optimal menghasilkan penilaian pengembangan karir yang juga kurang memuaskan di PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru. Temuan ini dengan demikian mengkonfirmasi konsep yang dikemukakan oleh Siagian (2007:54) yang menegaskan bahwa pengalaman kerja dibutuhkan dalam hal peningkatan promosi jabatan. Kesimpulan penelitian ini juga sejalan dengan kesimpulan dalam penelitian Henry (2012) yang menyimpulkan bahwa pengalaman kerja sebelumnya adalah elemen pokok dalam konsep pengembangan karir. Namun hasil penelitian penulis tidak sejalan dengan kesimpulan penelitian yang dilakukan Muis (2012) dan Jayanti & Netra (2013) yang justru sebaliknya menyimpulkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan dari pengalaman kerja terhadap pengembangan karir.

5.5.2 Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Implementasinya adalah, semakin bagus prestasi kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan maka semakin besar peluangnya untuk mendapatkan kemajuan karir di perusahaan. Sebaliknya, jika peningkatan karir akan sulit diperoleh jika prestasi karyawan yang bersangkutan dinilai kurang baik oleh perusahaan. Dengan hasil ini maka sekaligus membuktikan kebenaran hipotesis ketiga pada penelitian ini.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa dengan penilaian prestasi kerja karyawan yang kurang optimal hanya akan menghasilkan implementasi pengembangan karir yang juga kurang memuaskan. Dengan demikian maka

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan temuan hasil penelitian, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Adanya pengalaman kerja dan prestasi kerja yang dinilai baik akan dapat memberikan pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan penilaian pengembangan karir.
2. Semakin banyak pengalaman kerja seorang karyawan, semakin besar peluangnya untuk mendapatkan peningkatan karir.
3. Semakin baik penilaian pada prestasi kerja seorang karyawan, semakin besar peluangnya untuk mendapatkan peningkatan karir.

6.2. Saran

Beberapa rekomendasi yang dapat diberikan kepada perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Perlu dilakukan peningkatan kualitas pengalaman kerja para karyawan yang bukan hanya pada masa kerja belaka namun disarankan untuk melakukan:
 - a. Memberikan pelatihan peningkatan prestasi kerja minimal setahun sekali.
 - b. Melakukan rotasi tugas akan karyawan lama bisa mendapatkan pemerayaan jenis pekerjaan yang bisa dilakukan.
 - c. Melakukan penyaringan kompetensi dan minat agar bisa disesuaikan dengan tugas dan jabatan yang tersedia.
2. Prestasi kerja karyawan masih perlu ditingkatkan dengan cara:
 - a. Melakukan analisis beban kerja agar sesuai dengan kemampuan individu karyawan yang bersangkutan.
 - b. Penerapan sanksi yang lebih tegas dan konsisten terhadap pelanggaran tata tertib perilaku dan metode kerja.
 - c. Mengikut sertakan karyawan secara bergantian ke seminar-seminar motivasional untuk meningkatkan rasa percaya diri yang lebih tinggi.
3. Pelaksanaan program pengembangan karir masih perlu dievaluasi terutama dari sisi:
 - a. Melakukan penyaringan calon-calon karyawan yang akan dipromosikan melalui penilaian standar kemampuan kerja yang dinilai tidak hanya oleh atasan, namun juga sesama rekan kerja.
 - b. Lebih mengutamakan pengangkatan internal yang sudah lebih dikenal oleh karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Djauzak, 2007. *Peningkatan Mutu Pendidikan Sebagai Sarana Pembangunan Bangsa*. Penerbit Balai Pustaka, Jakarta
- Arikunto, Suharsimi, 2010, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, PT.Rineka Cipta, Jakarta.
- Arikunto, Suyono, 2013. *Cara Dahsyat Membuat Skripsi*. Penerbit Jaya Star Nine, Madiun
- Dessler, Gary, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Prenhalindo, Jakarta
- Gazperz, Vincent, 2012. *All-in-one Talent Management*. Penerbit Vinchriso Publication, Bogor
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M and Donelly, Jr., 2009. *Organisasi: Perilaku Struktur-Proses*. Penerbit Binapura Aksara, Jakarta
- Handoko, T. Hani, 2011. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta
- Hartono, Jogiyanto, 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis, Edisi 5*. Penerbit BPFE Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Henry, M. Crowley, 2012. *Re-conceptualizing The Career Development of Self Initiated Expatriates: Rivers not Ladders*. Journal of Management Development, Vol. 31, No. 2, pp. 130-141
- Istijanto, 2008. *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Jayanti, A.A. Sg. S., dan I.G.S.K. Netra, 2013. *Pengaruh Prestasi Kerja, Pendidikan, Pengalaman Kerja, Pengenalan dan Kesempatan Untuk Tumbuh Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Dinas Ketentraman Ketertiban dan Satuan Polisi Pamong Praja Kota Denpasar*. Penelitian dosen Universitas Udayana, Bali. <http://www.ojs.unud.ac.id>
- Kasmir, 2010. *Manajemen Perbankan*. Rajagrafindo Press, Jakarta

- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005. *MSDM Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya Bandung
- Muis, Mahlia, 2012. *Pengembangan Karir Karyawan Perbankan di Kota Makassar*. Penelitian Dosen Universitas Hasanuddin, Makassar. <http://repository.unhas.ac.id>
- Ningrum, Epon, 2007. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Notoadmojo, Soekijo, 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta
- Nurmansyah, SR, 2008. *Manajemen SDM Strategik*. Unilak Press, Pekanbaru
- Nurmansyah SR, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pengantar*. Unilak Press, Pekanbaru
- Purwono, J., S. Sugyaningsih, dan Herwenita, 2008. *Analisis Hubungan Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja dan Promosi Jabatan Struktural Pada Sekretariat Jenderal Departemen Pertanian*. Jurnal NeO-Bis, Vol. 2, No. 2, hal. 116-132
- Rivai, Veitzhal, dan Ella Sagala, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan-Dari Teori Ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Robbins, Stephen. P. dan T.A. Judge, 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Rochaety, Ety, 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Mitra Wacana Media, Jakarta
- Rustam, 2013. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Pegawai Pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan*. Tesis Magister Manajemen Universitas Terbuka. <http://www.pustaka.ut.ac.id>
- Siagian, Sondang. P., 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Siagian, Sondang P., 2007. *Teori Motivasi dan Aplikasi*. Penerbit Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Siagian, Sondang. P., 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Simamora, Henry, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bagian Penerbitan STIE YKPN, Jogjakarta
- Siregar, Syofian, 2011. *Statistika Deskriptif Untuk Penelitian: Dilengkapi Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17*. Penerbit Rajawali Press, Jakarta
- Sharma, S., S. Singh, P. Singh, dan P. Singh, 2012. *Performance Appraisal and Career Development*. VSRD International Journal of Business & Management Research, Vol. 2, No 1, pp. 8 - 16
- Soekarno, Hadi, 2007. *Manajemen Personalia*. Binarupa Aksara, Jakarta
- Sudiro, A., dan Harlendo, 2003. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir: Suatu Studi Pengembangan Karir Dosen Wanita di Lingkungan Universitas Brawijaya Malang*. Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol. 1, No. 3, hal. 371-385
- Sunyoto, Danang, 2009. *Analisis Regresi dan Uji Hipotesis*. Penerbit Media Pressindo, Yogyakarta
- Sunyoto, Danang, 2012. *Teori, Kuesioner dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Penerbit CAPS, Yogyakarta.
- Syukur, 2007. *Metode Penelitian dan Penyajian Data Pendidikan*. Medya Wiyata, Semarang
- Wahyudi, 2008. *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. CV Alfabeta, Bandung
- Wasito, Abraham, 2009. *Metode Penelitian Ekonomi*. Penerbit Rosda Karya, Bandung
- Wibowo, 2009. *Manajemen Kinerja*. Rajawali Press, Jakarta
- Widianingrum, M., dan Y.J. Kurniawan, 2007. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Metode Assessment Center Terhadap Pelaksanaan Pengembangan Karir Karyawan PT. Telkom tk, Jakarta Selatan*. Jurnal Tarakanita, Vol. 2, No. 1. <http://www.stiks.tarakanita.ac.id>
- Winardi, J., 2009. *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.