

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) harus bisa di atur dengan sedemikian rupa oleh sebuah perusahaan untuk dapat mencapai kinerja yang maksimal sehingga dapat tercapai tujuan yang di inginkan perusahaan (Taaweran dkk,2016). Secara umum tujuan organisasi adalah mencapai tujuan untuk memperoleh tingkat pengembangan usaha yang wajar dan berkelanjutan. Pengembangan usaha ini tentunya tidak dapat dipisahkan dari pengembangan kualitas tenaga kerja dalam suatu organisasi. Tenaga kerja merupakan salah satu faktor produksi yang sangat memegang peranan penting. Maju tidaknya suatu perusahaan ditentukan oleh tenaga kerjanya, untuk itu tenaga kerja harus memiliki tingkat pengetahuan keterampilan dan sikap yang baik. Setiap sumber daya manusia yang bekerja dalam suatu organisasi pasti menginginkan peningkatan pada karirnya. Karir yang berkembang sering kali dikaitkan dengan masa depan karyawan, walaupun belum menjamin suatu kesuksesan. Pengembangan karir yaitu menyangkup proses pengidentifikasi kemampuan karir karyawan dan melalui penerapan model yang tepat untuk mendapatkannya (Haryani,2015).

Pengembangan karir memiliki sangat banyak kegunaan mengenai karir kedepannya untuk mempermudah pegawai agar lebih bertanggung jawab dalam jenjang karir dikemudian hari (Harlie, 2015). Faktor utama

berkembangnya suatu karir terdiri atas jalur karir, fungsi karir, perencanaan karir dan pengembangan karir (Mangkuprawira, 2017:181). Pengembangan karir berdampak pada kinerja karyawan, dikarenakan pengembangan karir suatu pendekatan formal yang dilakukan perusahaan dengan tujuan menjamin karyawan di perusahaan dengan kualifikasi serta kemampuan dan pengalaman dengan tepat saat diperlukan (Kaseger,2015).

Menurut Rivai (2016:274), bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang di inginkan. Pengembangan karir merupakan aspek penting yang tidak boleh dilupakan dalam mengelola sumber daya manusia (Sinulingga,2015). Seorang karyawan yang ingin mengembangkan karirnya perlu memikirkan penilaian kinerja apa yang dia miliki. Pengembangan karir program berfokus pada membantu karyawan untuk mencapai diklat dan kompetensi yang diperlukan untuk membuat keputusan karir yang efektif (Richard, 2017).

Tohardi (2015:281) mengatakan Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karir suatu karyawan yaitu diklat. Tingkat pendidikan karyawan berbeda – beda sehingga setiap karyawan perlu mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan bidang tugas masing – masing karyawan. Misalnya pendidikan formal dan pendidikan non formal yang merupakan usaha dengan sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran yang diikuti. Adanya tingkat pendidikan dan pelatihan yang tinggi dapat menambah pengetahuan teori dan kemampuan kerja dapat mempengaruhi pengembangan karir

karyawan. Pendidikan dan pelatihan (diklat) sesungguhnya tidak sama, walaupun banyak persamaannya yaitu keduanya berhubungan erat dengan pemberian bantuan kepada karyawan agar karyawan tersebut dapat berkembang ke tingkat kecerdasan, pengetahuan dan kemampuan yang lebih tinggi (Hasibuan, 2018:83).

Menurut Widodo (2015:82), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Menurut Hasibuan (2018) pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh. Menurut Rivai dan Sagala (2015:212), pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Simanungkalit (2015) juga menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan karyawan merupakan suatu persyaratan pekerjaan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan, keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas kerja yang sesungguhnya terinci dan rutin agar dapat menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

Hasil penelitian Rosmawati, *et.al* (2019) menemukan pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, artinya indikator – indikator pada variabel diklat telah sesuai untuk

diterapkan di dalam perusahaan. Penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Sumadewi dan Suwandana (2017) menemukan pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, artinya meningkatnya pendidikan dan pelatihan maka akan meningkatkan pula pengembangan karir. Dan diperkuat oleh hasil penelitian Komalasari dan Siahaan (2015) menemukan pendidikan dan pelatihan secara parsial berpengaruh sangat signifikan terhadap pengembangan karir, artinya pendidikan dan pelatihan sangat memberikan manfaat, dan memberikan penilaian yang positif untuk membantu pengembangan karir pegawai.

Faktor lain yang juga perlu diperhatikan untuk pengembangan karir karyawan adalah kompetensi. Kompetensi yang tinggi maka pengembangan karir dapat meningkat, hal tersebut dapat berimbas pada efektivitas organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi (Zurnali, 2016). Menurut Hutapea dan Thoha (2015) menyatakan bahwa kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan. Moeheriona (2016:10) menyatakan bahwa kompetensi terletak pada bagian dalam sikap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas. Moeheriono (2015) menyatakan kompetensi merupakan kombinasi antara ketrampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*). Manusia yang bekerja dalam suatu organisasi harus mempunyai kompetensi yang tinggi untuk mengikuti

tuntutan jaman dan perubahan yang terus berkembang. Hasil penelitian Rakhman *et.al* (2016) menemukan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, artinya variabel kompetensi memberikan pengaruh yang besar untuk karyawan. Hasil penelitian Wirotomo dan Novita (2015) menemukan secara parsial kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Citta dan Arfiani (2019) menemukan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.

Hotel Harper Kuta Bali salah satu perusahaan jasa perhotelan yang menggunakan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja tentu saja harus memperhatikan hal tersebut. Karena kemajuan suatu hotel dapat dilihat dari tingkat hunian kamar nya yang tidak terlepas dari pelayanan (*service*) yang diberikan oleh karyawan kepada para tamunya. Karyawan yang menjalankan operasinya dalam memberikan pelayanan kepada para tamu di Hotel Harper Kuta Bali.

Namun berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan di Hotel Harper Kuta Bali, sulit untuk karyawan untuk dapat mengembangkan karirnya, karena di Hotel Harper Kuta Bali untuk bisa naik jabatan harus mampu mengikuti diklat yang dilakukan secara optimal oleh karyawan dan sesuai dengan kriteria hotel. Adapun data tingkat pendidikan karyawan di Hotel Harper Kuta Bali dapat dilihat pada Tabel 1.1 sebagai berikut.

Table 1.1
Data Tingkat Pendidikan Karyawan
Hotel Harper Kuta Bali Tahun 2018

No	Pekerjaan	SMK	SMA	D1	D2	D3	S1	S2
1	Executive Office				1	1		
2	Sales Marketing			1			4	
3	Human Resources	1	3				1	
4	Housekeeping Team	2	4	4		1	1	
5	Finance		1	1			4	1
6	F&B Product		4	2	2	1		
7	Front Office	1	2	2		4	1	
8	Engineering	4	1	1				
9	F&B Service	1		5	1			
Total		9	15	16	4	7	11	1

Sumber : Data dari Hotel Harper Kuta Bali

Dari Tabel 1.1 dapat dilihat sebagian besar karyawan yang bekerja di Hotel Harper Kuta Bali memiliki pendidikan yang baik. Dan hasil wawancara peneliti dengan beberapa karyawan di Hotel Harper Kuta Bali secara umum karyawan sudah mengikuti kompetensi yang dilakukan dengan sangat baik untuk Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) ke jenjang karir yang lebih tinggi. Sedangkan karyawan yang mengikuti kompetensi cukup sampai dengan sangat kurang baik perlu menjalani diklat untuk mencapai suatu pengalaman kerja yang baik, ditransfer atau bahkan pemutusan hubungan kerja (PHK). Adapun data diklat yang dilakukan pada Hotel Harper Kuta Bali dapat dilihat pada Tabel 1.2 sebagai berikut.

Tabel 1.2
Jenis Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) Pada
Hotel Harper Kuta Bali Tahun 2018

No	Jenis Diklat
1	Diklat Training Officer Course
2	Diklat Training Of Trainer
3	Diklat Management Of Training
4	Diklat Training Of Facilitator
5	Diklat Pengadaan Barang dan Jasa
6	Diklat Sistem Akuntansi Instansi
7	Diklat Penyusunan Laporan Keuangan Pemerintahan dan Barang Milik Negara
8	Diklat Arsip

Sumber : Hotel Harper Kuta Bali

Tabel 1.2 mengetahui bahwa Hotel Harper Kuta Bali telah melaksanakan sejumlah pendidikan dan pelatihan (diklat) kepada karyawan. Program pendidikan dan pelatihan (diklat) ini diharapkan dapat memberi manfaat serta menambah pengetahuan bagi seluruh karyawan itu sendiri dan juga bagi perusahaan. Dengan adanya program pendidikan dan pelatihan (diklat) diharapkan akan ada perubahan-perubahan yang terkait dengan kemampuan dan keterampilan, sikap mental dan tingkah laku karyawan, sehingga karyawan mampu melaksanakan tugasnya lebih baik dan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Adapun informasi mengenai pendidikan dan pelatihan (diklat) pada Hotel Harper Kuta Bali pada tahun 2018 dilihat dari Tabel 1.2 tentang diklat yang dilakukan disana ternyata belum berjalan optimal, karena dari diklat yang dilakukan belum ada karyawan yang mampu naik pangkat, sehingga perlu ditingkatkan lagi pendidikan dan pelatihan kepada karyawan, agar karyawan

dapat mengembangkan karirnya.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi pada Hotel Harper Kuta Bali maka dalam penelitian ini perlu dikaji mengenai Pengaruh Diklat dan Kompetensi Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada Hotel Harper Kuta Bali.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah disampaikan di atas dapat di buat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan pada hotel harper kuta bali?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan pada hotel harper kuta bali?
3. Apakah pendidikan dan pelatihan (diklat) dan kompetensi berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan pada hotel harper kuta bali ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh antara pendidikan dan pelatihan (diklat) dengan pengembangan karir karyawan pada hotel harper kuta bali.
2. Untuk mengetahui pengaruh antara kompetensi dengan pengembangan karir karyawan pada hotel harper kuta bali.
3. Untuk mengetahui pengaruh antara pendidikan dan pelatihan (diklat) dan kompetensi dengan pengembangan karir karyawan pada hotel harper kuta bali.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dari tujuan penelitian yang telah disampaikan di atas diharapkan penelitian ini dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi dan wawasan yang lebih luas, serta dapat dijadikan referensi di lingkungan akademis serta berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

2. Kegunaan Praktis

Secara praktis penelitian ini dapat berguna sebagai berikut:

a. Bagi peneliti

Dapat menambah wawasan dan pengetahuan langsung tentang cara meningkatkan pendidikan dan pelatihan (diklat), kompetensi dan pengembangan karir.

b. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan pendidikan dan pelatihan (diklat), kompetensi dan pengembangan karir di Hotel Haper Kuta Bali.

c. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar penelitian selanjutnya dan sebagai dasar pemikiran dalam penelitian pendidikan dan pelatihan (diklat), kompetensi dan pengembangan karir.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Goal Setting Theory ini mula-mula dikemukakan oleh Locke (1968). Teori ini mengemukakan bahwa dua *cognitions* yaitu *values* dan *intentions* (atau tujuan) sangat menentukan perilaku seseorang. Berdasarkan teori ini suatu individu menentukan tujuan atas perilakunya di masa depan dan tujuan tersebut akan mempengaruhi perilaku orang tersebut. Disamping itu, teori ini juga menunjukkan adanya keterkaitan antara sasaran dan kinerja. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu komit dengan sasaran tertentu, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Goal setting theory juga merupakan bagian dari teori motivasi. Teori ini menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tujuan tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial. Adanya tujuan individu menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap tujuannya akan mendorong karyawan tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan tersebut. Menurut Locke dan Latham (2015) tujuan memiliki pengaruh yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi dan praktik manajemen.

Goal setting theory berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja. Temuan utama dari goal setting theory adalah bahwa individu yang diberi tujuan yang spesifik dan sulit tapi dapat dicapai memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan yang mudah dan kurang spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup dalam menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja (Latham, 2015).

Sebuah tujuan agar efektif, dibutuhkan ringkasan umpan balik yang mengungkapkan kemajuan manajer dalam mencapai tujuan (Locke dan Latham, 2015). Jika mereka tidak tahu bagaimana kemajuannya, akan sulit bagi mereka untuk menyesuaikan tingkat atau arah usaha dalam menyesuaikan strategi kinerja untuk mencocokkan apa yang diperlukan dalam mencapai tujuan. Terkait penetapan tujuan juga diperlukan keterlibatan dalam perencanaan untuk mengembangkan strategi yang akan dilakukan dalam pencapaian tujuan. Adanya kompetensi pegawai dalam penetapan tujuan anggaran akan menciptakan kecukupan informasi yang memungkinkan pegawai untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas mengenai tujuan anggaran sehingga nantinya dapat mengurangi ambiguitas dalam melakukan pekerjaan mereka.

2.1.2 Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan (development) yaitu fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Menurut Hasibuan (2018:9) perbedaan

antara MSDM dengan manajemen Personalia diantaranya :

- a. MSDM dikaji secara makro, sedangkan Manajemen Personalia dikajisecara mikro.
- b. MSDM menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (asset) utama perusahaan, jadi harus dipelihara dengan baik, sedangkan Manajemen Personalia menganggap bahwa karyawan adalah factor produksi, jadiharus dimanfaatkan secara produktif.
- c. MSDM pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personaliapendekatannya secara klasik.

Menurut Hasibuan (2016:76) pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawansesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Pengembangan ini dilakukan baik bertujuan karir maupun non karir bagi para karyawan (baru atau lama) melalui pelatihan dan pendidikan. Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki harapan untuk meraih posisi/jabatan yang lebih tinggi atau yang lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya. Untuk pengertian karir penulis kemukakan dari beberapa pakar yang akan dijelaskan sebagai berikut :

Menurut Simamora (2017 : 412), bahwa karir merupakan urutan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut. Sedangkan menurut Rivai (2016: 264), bahwa karir terdiri dari semua pekerjaan yang ada selama seseorang bekerja, atau dapat dikatakan bahwa karir adalah seluruh jabatan yang diduduki seseorang dalam kehidupan kerjanya.

Dapat disimpulkan bahwa karir adalah semua urutan aktivitas atau kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan atau jabatan dan perilaku yang pernah dijalani atau diduduki seseorang sepanjang kehidupan kerjanya, yang merupakan sejarah hidupnya dalam bekerja.

Pengembangan karir sangat membantu karyawan dalam menganalisis kemampuan dan minat mereka untuk dapat disesuaikan dengan kebutuhan SDM sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Pengembangan karir juga merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap kerja, menciptakan kepuasan kerja juga mencapai tujuan perusahaan. Menurut Rivai (2018: 274), bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Sedangkan menurut Handoko (2015:123), bahwa pengembangan karir merupakan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk

mencapai suatu rencana karir.

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya.

2. Indikator Pengembangan Karir

Indikator untuk mengukur pengembangan karir dalam sebuah organisasi menurut Burlian (2015), yaitu :

a. Peningkatan Kemampuan

Yaitu segala sesuatu yang menunjukkan kapasitas fisik maupun mental dari seseorang pegawai dan menurut Mathis (2016) pengembangan merupakan usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam menangani berbagai penugasan yang juga menentukan prestasi kerja / kinerja.

b. Kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya yang berhubungan dengan lingkungan kerjanya, jenis kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial di tempat kerja sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja. (Koesmono dalam Brahmasari, 2016).

c. Sikap dan perilaku pegawai.

Setiap pegawai harus mempelajari dan memiliki nilai-nilai kompetitif yang relatif kuat untuk mencapai sukses karir. Nilai-nilai

itu diantaranya ada yang bersifat teoritis, ekonomis, estetis, sosial, politis dan relegius yang perlu dijadikan pedoman bagi sikap pegawai terhadap pekerjaannyasehari-hari.

2.1.3 Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

1) Pengertian Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat)

Pendidikan dan pelatihan sesungguhnya tidak sama, namun kedua-duanya berhubungan dengan pemberian bantuan kepada pegawai, agar mereka dapat berkembang ke tingkat kecerdasan, pengetahuan dan kemampuan yang lebih tinggi. Menurut Hasibuan (2017 : 69) pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia baik jasmani maupun rohani yang berlangsung seumur hidup, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Menurut Sutrisno (2015:65) pendidikan merupakan totalitas interaksi manusia untuk pengembangan manusia seutuhnya, dan pendidikan merupakan proses yang terus-menerus yang senantiasa berkembang.

Menurut Hardjanto (2015) disebutkan bahwa Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan umum dan pemahaman terhadap lingkungan kehidupan manusia secara menyeluruh dan proses pengembangan pengetahuan, kecakapan/keterampilan, pikiran, watak, karakter dan sebagainya. Menurut Sedarmayanti (2016:32) Melalui pendidikan seseorang dipersiapkan untuk memiliki bekal

agar siap tahu, mengenal dan mengembangkan metode berfikir secara sistematis

agar dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan dikemudian hari.

Pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam kurun waktu yang relatif singkat dengan menggabungkan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori. Menurut Kaswan (2018:2) pendidikan dan pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan untuk mengembangkan kairirnya. Pelatihan meliputi pengubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif. Menurut Mathis (2015.5) Pelatihan adalah suatu proses dimana orang – orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta ketrampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Menurut Massie,dkk, (2015) pelatihan merupakan kegiatan dari perusahaan/instansi yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, ketrampilan,dan pengetahuan dari pegawainya, sesuai dengan keinginanperusahaan/instansi yang bersangkutan.

Berdasarkan definisi di atas dapat dikatakan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) memiliki definisi yang berbeda tetapi keduanya saling berhubungan. Pendidikan berorientasi pada teori, yang dilakukan dalam kelas untuk meningkatkan pengetahuan umum pegawai. Sedangkan pelatihan berorientasi pada praktik, bersifat penerapan langsung untuk meningkatkan kecakapan, keterampilan, keahlian dan sikap pegawai untuk mengerjakan pekerjaan tertentu yang merupakan suatu proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial.

2) Indikator Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat)

Indikator pendidikan adalah merupakan kompetensi dasar secara spesifik yang dapat dijadikan tolak ukur sejauh mana penguasaan siswa terhadap suatu pokok bahasan atau mata pelajaran tertentu. Indikator dikembangkan sesuai dengan karakteristik peserta didik, mata pelajaran, satuan pendidikan, potensi daerah dan dirumuskan dalam kata kerja operasional yang terukur dan/atau dapat diobservasi. Indikator digunakan sebagai dasar untuk menyusun alat penilaian.

Indikator-indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2013), diantaranya :

a) Jenis Pelatihan.

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatkan kinerja pegawai dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.

b) Tujuan Pelatihan.

Harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

c) Materi

Pengelolaan (manajemen), tata naskah psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

d) Metode yang digunakan

Metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan games, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan study visit (studi banding).

e) Kualifikasi Peserta

Peserta pelatihan adalah pegawai perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti pegawai tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.

f) Kualifikasi Pelatih

Pelatih/instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode

partisipatif.

2.1.4 Kompetensi

1) Pengertian Kompetensi

Thoha (2016) menyatakan bahwa kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan.

Sudarmanto (2015:45) mengutarakan bahwa kompetensi merupakan suatu atribut untuk melekatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan unggul. Atribut tersebut adalah kualitas yang diberikan pada orang atau benda, yang mengacu pada karakteristik tertentu yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif. Atribut tersebut terdiri atas pengetahuan, keterampilan, dan keahlian atau karakteristik tertentu. Moehariono (2018:10) menyatakan bahwa kompetensi terletak pada bagian dalam sikap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas.

Wibowo (2017:86), kompetensi diartikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh

pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting. Kompetensi sebagai karakteristik seseorang berhubungan dengan kinerja yang efektif dalam suatu pekerjaan atau situasi.

Dari berbagai pandangan di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu.

2) Indikator Kompetensi

Menurut Hutapea dan Thoha (2016:28) menyatakan bahwa ada tiga komponen utama dalam pembentukan kompetensi yaitu:

a) Pengetahuan (*knowledge*)

Informasi yang dimiliki seorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang tertentu. Pengetahuan karyawan yang menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup meningkatkan efisiensi perusahaan.

b) Keterampilan (*skill*)

Keterampilan yang dimiliki karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan. Disamping pengetahuan dan kemampuan karyawan hal yang paling perlu diperhatikan adalah perilaku karyawan.

c) Sikap (*Attitude*)

Pola tingkah laku seseorang karyawan di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan. Apabila karyawan mempunyai sifat mendukung pencapaian organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan sebaik – baiknya.

2.2 Pengaruh Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dengan Pengembangan Karir

Menurut Penggabean (2015;63) implementasi perencanaan karir merupakan pengembangan karir. Untuk itu pengembangan karir dapat didefinisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana karirnya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja. Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan sendiri, dimana setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen dimiliki, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan. Untuk mengarahkan pengembangan karir agar menguntungkan karyawan dan organisasi, departemen SDM melakukan pendidikan dan pelatihan pengembangan karir bagi karyawan.

Sedangkan menurut Simamora (2015;427) bahwa perusahaan harus menjalankan program perencanaan karir untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasional serta untuk meraih tujuan karir yang spesifik yaitu melalui program kerja, pendidikan dan pelatihan, juga pengalaman kerja. Sehubungan dengan hal tersebut diatas, untuk

menciptakan segala bentuk yang berhubungan dengan pengembangan karir karyawan yang baik salah satu caranya adalah perusahaan harus melaksanakan pendidikan dan pelatihan yang baik agar karyawan dapat mengembangkan karirnya guna menciptakan pengembangan karir karyawan yang diinginkan oleh individu-individu maupun perusahaan. Jadi jelas ada hubungan yang sangat erat antara pendidikan dan pelatihan dengan pengembangan karir karyawan.

2.2.2 Pengaruh Kompetensi Dengan Pengembangan Karir

Kompetensi yang tinggi maka pengembangan karir dapat meningkat, hal tersebut dapat berimbas pada efektivitas organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi (Zurnali, 2018). Menurut Hutapea dan Thoha (2016) menyatakan bahwa kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan. Jadi jelaslah ada hubungan yang sangat erat antara kompetensi dengan pengembangan karir karyawan.

2.2.3 Pengaruh pendidikan dan pelatihan (Diklat) dan kompetensi dengan pengembangan karir

Menurut Sedarmayanti (2016:32) Melalui pendidikan seseorang dipersiapkan untuk memiliki bekal agar siap tahu, mengenal dan mengembangkan metode berfikir secara sistematis agar dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan dikemudian hari. Pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses

belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam kurun waktu yang relatif singkat dengan menggabungkan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori. Menurut Kaswan (2018:2) pendidikan dan pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan untuk mengembangkan kairirnya. Pelatihan meliputi perubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif.

Sudarmanto (2015:45) mengutarakan bahwa kompetensi merupakan suatu atribut untuk melekatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan unggul. Atribut tersebut adalah kualitas yang diberikan pada orang atau benda, yang mengacu pada karakteristik tertentu yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif. Atribut tersebut terdiri atas pengetahuan, keterampilan, dan keahlian atau karakteristik tertentu. Moeheriono (2018:10) menyatakan bahwa kompetensi terletak pada bagian dalam sikap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas. Jadi jelaslah ada hubungan yang sangat erat antara pendidikan dan pelatihan (diklat) dan kompetensi dengan pengembangan karir karyawan.

2.3 Penelitian Sebelumnya

- 1) Rosmawati *et.al* (2019), meneliti tentang Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dan Displin Kerja Terhadap Pengembangan Karir Melalui Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Bissappu Di Kabupaten Bantaeng. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai

Kecamatan Bissappu di Kabupaten Bantaeng. Teknik sampel yang digunakan yaitu dengan metode sensus sehingga total sampel adalah sebanyak 101 pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel Diklat terhadap kinerja pegawai, variabel disiplin kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, variabel diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, variabel disiplin kerja terhadap pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan, variabel kinerja pegawai terhadap pengembangan karir pegawai ditemukan pengaruh yang positif dan signifikan, diklat terhadap pengembangan karir melalui kinerja pegawai ditemukan pengaruh yang positif dan signifikan, serta variabel disiplin kerja terhadap pengembangan karir melalui kinerja pegawai ditemukan pengaruh yang positif dan signifikan. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan analisis regresi linear berganda.

- 2) Sumadewi dan Suwandana (2017), meneliti tentang Pengaruh Pengalaman Kerja, Prestasi Kerja, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Pada Perawat PNS Rumah Sakit Umum Daerah Badung Mangusada. Sampel penelitian ini sebanyak 120 responden, menggunakan metode *probability sampling*, khususnya *proportionate random sampling*. Pengumpulan data dengan melakukan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala likert 5 poin untuk mengukur 19 item pernyataan. Teknik analisis dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Hasil analisis dalam penelitian ini menemukan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, prestasi

kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, serta penelitian ini berhasil membuktikan bahwa pengalaman kerja, prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap pengembangan karir. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian ini terletak pada metode yang digunakan. Penelitian ini menggunakan metode sensus.

- 3) Komalasari (2015), meneliti tentang Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Serta Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Bupati Kabupaten Serdang Bedagai Provinsi Sumatra Utara. Penelitian ini menggunakan metode survey, jenis penelitian deskriptif kuantitatif dan sifat penelitian ini adalah *explanatory research*. Jumlah sampel yang digunakan adalah 80 responden dari 378 orang pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan dan diukur dengan skala likert serta menggunakan teknik analisis regresi berganda untuk menguji hipotesis pertama dan uji perbedaan untuk hipotesis kedua. Hasil uji regresi linier hipotesis pertama diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 25,8%, pengujian secara simultan pendidikan dan pelatihan serta prestasi kerja berpengaruh sangat signifikan terhadap pengembangan karir, sedangkan secara parsial pendidikan dan pelatihan serta prestasi kerja masing-masing berpengaruh sangat signifikan terhadap pengembangan karir pegawai, tetapi yang memiliki pengaruh terbesar terhadap pengembangan karir pegawai pada Kantor Bupati Kabupaten Serdang Bedagai adalah

variabel prestasi kerja dan terdapat perbedaan yang sangat signifikan terhadap pengembangan karir pegawai sebelum dan sesudah mengikuti pendidikan dan pelatihan ini berarti kemudahan yang dirasakan pegawai dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya serta motivasi pegawai untuk berprestasi dalam pengembangan karir setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian ini terletak pada variabel yang digunakan.

- 4) Candra dan Ardana (2016), meneliti tentang Pengaruh Pengalaman Kerja, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. Ulah sampel sebanyak 64 orang dengan menggunakan metode stratified random sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dan kuisisioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menemukan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian ini terletak pada metode yang digunakan.
- 5) Rakhman *et.al* (2016), meneliti tentang Analisis Dampak Dari Mutasi, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Karyawan dan Kompetensi Terhadap Pengembangan Karir Karyawan PT Persatuan Nasional dan Politik Kabupaten Barito Utara. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 40

responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Mutasi berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karier, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karier, kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karier, dan mutasi, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) jabatan, dan kompetensi secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karier. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian ini terletak pada variabel yang digunakan.

- 6) Pangestuti (2019), meneliti tentang Analisis Pengalaman Kerja, Kompetensi, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Dengan Intervening Prestasi Kerja. Sampel penelitian ini sebanyak 65 responden menggunakan kuesioner dan analisis jalur digunakan untuk menguji hipotesis. Hasil menunjukkan bahwa pengalaman kerja, kompetensi, dan pelatihan secara langsung mempengaruhi kinerja, tetapi hanya pengalaman kerja yang secara langsung mempengaruhi pengembangan karir. Perbedaan penelitian ini terletak pada variabel yang digunakan.



UNMAS DENPASAR