

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja sangatlah penting dilaksanakan karena dengan adanya kinerja dapat mengetahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja yang telah ditentukan. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika pegawai telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi dalam mencapai tujuannya. Organisasi mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya dengan mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Untuk mendorong hal tersebut, kinerja dari pegawai perlu diperhatikan.

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik sangat terbukti manfaatnya. Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama (Robbins, 2017). Mangkunegara (2016) menyatakan kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2016) yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi.

Peningkatan kinerja pegawai yang baik akan membawa kemajuan bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu berbagai upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan hal yang paling

serius karena dengan keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup suatu organisasi tergantung sumber daya manusia yang ada didalam suatu organisasi. Kinerja pegawai yang baik sangatlah diharapkan oleh suatu organisasi, karena semakin banyak pegawai yang memiliki kinerja tinggi, maka produktivitas suatu organisasi secara keseluruhan akan meningkat sehingga tujuan akan dapat dicapai dan diwujudkan.

Guna mencapai kinerja terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi. Berdasarkan hasil penelitian dari Nurbeti & Sitepu (2021) menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan pada variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi pendidikan dan pelatihan (diklat) maka kinerja pegawai semakin meningkat. Rarung, dkk. (2021) menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan pada variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi disiplin kerja maka kinerja pegawai semakin meningkat. Dan penelitian yang dilakukan oleh Saputra, dkk. (2021) menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara pengembangan karier terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi pengembangan karier maka kinerja pegawai semakin meningkat. Maka dari hal tersebut, dalam mencapai kinerja yang baik perlu didukung oleh pendidikan dan pelatihan (diklat), disiplin kerja, dan pengembangan karier.

Peningkatkan kemampuan pada setiap kinerja pegawai suatu organisasi dapat melakukan suatu program dalam bentuk pendidikan dan pelatihan (diklat). Wiratama dan Sintaasih (2013), menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah proses kegiatan dari suatu organisasi yang bertujuan untuk memperbaiki penguasaan pegawai terhadap keterampilan dan teknik pelaksanaan

kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang dan peningkatan keilmuan, pengetahuan, kemampuan, sikap dan kepribadian karyawan dalam memangku jabatan. Faktor-faktor yang mempengaruhi pendidikan dan pelatihan (diklat) yaitu penyelenggara, instruktur, peserta, perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan, kurikulum pendidikan dan pelatihan, serta sarana dan prasarana (Edison, 2018).

Pendidikan dan pelatihan (diklat) mempunyai peran yang sangat besar dalam membekali pegawai agar lebih kreatif dalam mencapai tujuan lanjutan, bukan proses sesaat, mengingat perkembangan teknologi dan pengetahuan berkembang pesat seperti saat ini. Konsep dasar pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah upaya untuk memberi bekal bagi karyawan untuk bersikap dan bertindak sesuai dengan permasalahan pekerjaan yang dihadapinya (Busro, 2018). Dalam meningkatkan kemampuan pada pegawai, organisasi harus berusaha mewujudkan berbagai bentuk nyata seperti latihan, seminar, kursus, keterampilan dan lain-lain.

Program pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi sumber daya manusia diperlukan untuk menciptakan pegawai yang profesional dan berkualitas sehingga mampu meningkatkan kinerja. Hasibuan (2016), pelaksanaan program pelatihan membentuk dan meningkatkan kemampuan dan pengetahuan pegawai, sehingga diharapkan dengan semakin sering program pelatihan yang dilaksanakan semakin meningkat pula tingkat kinerjanya. Pegawai yang ditunjuk untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah pegawai yang mempunyai kesempatan untuk meningkatkan dan mengembangkan keterampilannya dan bagi organisasi akan diperoleh pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan loyalitas terhadap organisasi.

Adapun penelitian yang menghubungkan variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) dengan kinerja pegawai, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Gumilang, dkk. (2021) dan Putra, dkk. (2021) menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan pada variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi pendidikan dan pelatihan (diklat) maka kinerja pegawai semakin meningkat. Di samping itu hasil penelitian yang dilakukan oleh Bauw (2018) menunjukkan hasil bahwa variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin rendah pendidikan dan pelatihan (diklat) maka kinerja pegawai semakin menurun.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah disiplin kerja. Siagian (2016), berpendapat bahwa disiplin kerja adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku seseorang, kelompok masyarakat berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan, norma yang berlaku dalam organisasi. Soerjono (2017) mengemukakan bahwa umumnya disiplin kerja yang sejati dapat terwujud apabila pegawai datang ke kantor dengan teratur dan tepat waktunya, apabila mereka berpakaian serba baik dan rapi pada saat pergi ke tempat pekerjaannya, apabila mereka mempergunakan bahan dan peralatan dengan hati-hati, apabila menghasilkan, kualitas dan kinerja yang memuaskan dan mengikuti cara-cara yang dilakukan oleh kantor atau organisasi, dan apabila mereka menyelesaikan pekerjaan dengan semangat yang baik.

Ganyang (2018) mengemukakan terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan kerja karyawan adalah adanya tujuan yang jelas dari perusahaan, adanya peraturan yang dimiliki perusahaan, perilaku kedisiplinan

atasan, adanya perhatian dan pengarahan kepada karyawan, adanya pengawasan kepada karyawan, adanya *reward and punishment*, dan besar kecilnya kompensasi. Pegawai yang telah memiliki kinerja yang tinggi melalui disiplin kerja sangat penting untuk dipertahankan agar organisasi merasa terjamin bahwa pencapaian tujuannya secara efektif dan efisien dapat dijalankan.

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi pegawai. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang maksimal. Adapun bagi pegawai akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah kinerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

Adapun penelitian yang menghubungkan variabel disiplin kerja dengan kinerja pegawai, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Putra, dkk. (2021) dan Jayantika, dkk. (2021) menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan pada variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi disiplin kerja maka kinerja pegawai semakin meningkat. Di samping itu hasil penelitian yang dilakukan oleh Muna & Isnowati (2016) menunjukkan hasil bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin rendah disiplin kerja maka kinerja pegawai semakin menurun.

Tidak hanya pendidikan dan pelatihan (diklat) dan disiplin kerja, faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah pengembangan karier.

Pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan (Rivai dan Salaga, 2016). Pengembangan karier adalah proses mengidentifikasi potensi karier pegawai dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier yaitu sikap atasan, rekan sekerja, dan bawahan, pengalaman, pendidikan, prestasi dan nasib (Zulkarnain, 2017).

Kebijakan pengembangan karier yang tepat dapat dijadikan sarana untuk memotivasi para pegawai dan mengembangkan usaha pencapaian tujuan organisasi yang ditetapkan. Pengembangan karier yang optimal dalam organisasi menentukan kinerja para pegawai dalam bekerja di organisasi, dan menjadi sebuah motivasi bagi pegawai untuk terus meningkatkan kemampuannya sehingga nantinya bisa mengisi kedudukan penting dalam organisasi. Pengembangan karier pada suatu organisasi dapat memberikan dukungan agar pegawai tetap memiliki keinginan untuk bekerja secara maksimal sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan dan pemberian pelatihan, sehingga dengan semakin tepatnya pengembangan karier maka dengan sendirinya jaminan kinerja pegawai dapat secara maksimal dan lebih berkualitas dirasakan pegawai.

Adapun penelitian yang menghubungkan antara pengembangan karier dengan kinerja pegawai, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Arbawa (2017) dan Ditya (2021) menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara pengembangan karier terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi pengembangan karier maka kinerja pegawai semakin meningkat. Di samping itu hasil penelitian yang dilakukan oleh Onibala, dkk.

(2017) menunjukkan bahwa variabel pengembangan karier berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin rendah pengembangan karier maka kinerja pegawai semakin menurun.

Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali merupakan instansi pemerintah yang bertugas dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi manajemen pelayanan pendidikan melalui peningkatan manajemen berbasis sekolah sehingga meningkatkan pemerataan kesempatan belajar pada semua jalur, jenis dan jenjang pendidikan. Pelayanan kepada masyarakat memang sangat penting dan sudah menjadi tugas instansi untuk bisa memberikan pelayanan terbaik.

Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali mempunyai tugas membantu Gubernur dengan tugas pokok dan fungsi layanan dibidang kependidikan dan bertugas dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui program-program yang diselenggarakan. Kualitas pendidikan sangat tergantung dari kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hasil wawancara peneliti dengan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan, Kepemudaan, dan Olahraga Provinsi Bali yaitu I Gusti Ngurah Crisna Adijaya khususnya pada Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali mengatakan bahwa terdapat permasalahan pada kinerja pegawai. Beberapa hal yang menjadi penghambat kinerja pegawai yaitu terdapat adanya kesalahan atau kurangnya ketelitian para pegawai dalam mengerjakan tugas yang diberikan dimana belum sepenuhnya benar atau valid dan kurangnya kemampuan bekerja sama antar pegawai di dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan dibuktikan adanya pekerjaan yang menumpuk yang belum diselesaikan sehingga di dalam mengerjakan pekerjaan tersebut, karena banyaknya kesalahan yang

terjadi maka biaya yang dihasilkan menjadi lebih tinggi. Maka dari itu, banyak para pegawai yang masih perlu diawasi ketika melakukan pekerjaannya. Ketika tidak diawasi, maka para pegawai tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Oleh sebab itu perlu adanya perbaikan-perbaikan terhadap kinerja pegawai.

Mengacu pada penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat), Disiplin Kerja, Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali”**.

1.2 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penelitian ini akan dilaksanakan pada Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali dengan rumusan masalah sebagai berikut:

- 1.) Apakah pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali ?
- 2.) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali ?
- 3.) Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.) Untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali.
- 2.) Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali.
- 3.) Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian yang akan dilaksanakan ini adalah sebagai berikut:

1.) Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan bagi perkembangan ilmu ekonomi dan menambah kajian ilmu ekonomi khususnya manajemen sumber daya manusia untuk menganalisis bagaimana pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat), disiplin kerja, dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai.

2.) Manfaat Praktis

a.) Bagi Mahasiswa

Dengan adanya penelitian ini, merupakan kesempatan bagi mahasiswa untuk menerapkan teori-teori yang telah diterima dibangku kuliah ke dalam praktis yang ada dalam instansi.

b.) Bagi Instansi

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat), disiplin kerja, dan pengembangan karier. Lalu hasilnya dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menyusun strategi dan menyusun kebijakan pemimpin untuk meningkatkan kinerja pegawai.

c.) Bagi Universitas

Sebagai implikasi lebih lanjut dalam memberikan informasi guna menciptakan peningkatan kemampuan dan pemahaman mengenai sumber daya manusia yang mengarah pada kondisi kinerja pegawai di dalam instansi pemerintah.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal-Setting Theory*

Hubungan pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat), disiplin kerja, dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai dilandasi oleh teori *Goal-Setting Theory* (Teori Penerapan Tujuan). *Goal-Setting Theory* (Teori Penetapan Tujuan) pada awalnya dikemukakan oleh Locke 1968 (dalam Rosyidah, 2016). *Goal-Setting Theory* menjelaskan, bahwa yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Teori menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua buah *cognition* yaitu *values* (nilai) dan *intentions* (tujuan).

Umumnya, manajer menerima penetapan tujuan sebagai hal yang sangat berarti untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja (Kriyantono, 2017). Melalui penentuan sasaran (*goal*) yang spesifik, seseorang akan mampu membandingkan apa yang telah dilakukan dengan sasaran (*goal*) itu sendiri, dan kemudian menentukan dimana posisinya saat itu. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Purnamasari, 2019). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Individu harus memiliki kemampuan, memiliki rasa tanggung jawab, dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi.

Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi, sedangkan variabel pendidikan dan pelatihan (diklat), disiplin kerja, dan pengembangan karier sebagai faktor penentu, dimana semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin meningkat pula kemungkinan pencapaian tujuan.

2.1.2 Kinerja Pegawai

1) Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh Robbins (2017). Sinambela (2017) kinerja pegawai adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Mangkunegara (2016) kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Maka dapat disimpulkan kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi yang didasari

oleh kecerdasan spiritual, intelegensia, emosional dan kecerdasan mengubah kendala menjadi peluang serta keterampilan fisik yang diarahkan kepada pemanfaatan sumber daya yang disediakan oleh organisasi.

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ada dua faktor menurut Mangkunegara (2016) yaitu:

a. Faktor kemampuan

Kemampuan potensi dan kemampuan *reality* yang diartikan pegawai yang memiliki potensi di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan tugas sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi kondisi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

3) Penilaian Kinerja Pegawai

Bintoro (2017) “penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat. Kegiatan ini sangat terkait dan berpengaruh terhadap keefektifan pelaksanaan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia dalam perusahaan, seperti promosi, kompensasi, pelatihan (*training*), pengembangan manajemen karir dan lain-lain. Hal ini disebabkan karena fungsi penilaian kinerja dapat memberikan informasi penting kepada organisasi untuk memperbaiki keputusan dan

menyediakan umpan balik kepada para pegawai tentang kinerja mereka yang sesungguhnya”.

Kasmir (2017) penilaian kinerja adalah suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu. Di samping itu menurut Rani & Mayasari (2016) berpendapat penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai.

Dari beberapa pengertian penilaian kerja yang dikemukakan oleh para ahli di atas, peneliti dapat menyimpulkan penilaian kinerja adalah suatu kegiatan menilai keberhasilan atau kegagalan dari hasil pekerjaan seseorang pegawai dalam mencapai tujuan dari pekerjaan yang diberikan, kemudian hasil penelitian diinformasikan kepada pegawai yang bersangkutan, agar pegawai tersebut tahu bagaimana hasil kerjanya.

4) Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Chusminah (2019) tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi:

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, dan intensif.
- c. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam:
 - (i) Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan
 - (ii) Promosi, kenaikan jabatan

- d. *Training* atau latihan
- e. Meningkatkan motivasi kerja dan etos kerja
- f. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan sukses.
- g. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja serta membantu dan mendorong pegawai untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.

5) Manfaat Kinerja Pegawai

Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa manfaat kinerja pegawai sebagai berikut:

- a. Meningkatkan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian kerja, baik pimpinan maupun pegawai memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.

- b. Memberikan kesempatan kerja yang adil

Penilaian akurat dapat menjamin pegawai memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

- c. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Melalui penilaian kinerja, terdeteksi pegawai yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

- d. Penyesuaian kompensasi

Melakukan penilaian kinerja, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.

- e. Keputusan promosi dan demosi

Hasil penelitian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan pegawai.

- f. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

- g. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Kinerja pegawai baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

6) Indikator-Indikator Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini diukur dengan indikator-indikator dari Bernaddin dan Russel (dalam Pratama, 2016), yang menyatakan terdapat enam indikator yaitu:

- a. Kualitas

Pekerja dapat mencapai hasil akhir yang mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

- b. Kuantitas

Pekerja dapat mencapai hasil yang dinyatakan dalam nilai uang, jumlah unit, atau pekerjaan yang selesai.

- c. Ketepatan waktu

Pekerja dapat menyelesaikan tugasnya pada waktu awal yang diinginkan perusahaan serta dapat memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

d. Efektivitas biaya

Penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan dalam arti mendapatkan keuntungan tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit sebagai pengganti dari penggunaan sumber daya.

e. Perlu pengawasan

Pekerja dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau membutuhkan intervensi pengawasan untuk mencegah yang merugikan.

f. Hubungan antar individu

Keadaan dimana karyawan dapat menciptakan suasana nyaman dalam bekerja, berpikiran positif, percaya diri, dan bekerjasama antar rekan kerja.

Mengacu fenomena yang terjadi di instansi, maka indikator penelitian yang digunakan untuk mengetahui kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali dengan mengadopsi indikator kinerja menurut Bernaddin dan Russel (dalam Pratama, 2016) meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, perlu pengawasan, dan hubungan antar individu.

2.1.3 Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

1) Pengertian Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Wiratama dan Sintaasih (2013), menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah proses kegiatan dari suatu organisasi yang bertujuan untuk memperbaiki penguasaan pegawai terhadap keterampilan dan teknik

pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang dan peningkatan keilmuan, pengetahuan, kemampuan, sikap dan kepribadian karyawan dalam memangku jabatan. Sofyandi (2016) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efektif dan efisien.

Sebaliknya Sudiro dalam Gutomo (2017), berpendapat pendidikan dan pelatihan (diklat) mempengaruhi kinerja pegawai, dimana diasumsikan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan respon terhadap suatu kebutuhan organisasi. Dengan kata lain pendidikan dan pelatihan (diklat) dalam organisasi adalah perbaikan kinerja pegawai yang meliputi *knowledge* dan keterampilan yang mendukung, serta pembentukan sikap setiap para pegawai sesuai yang diinginkan oleh organisasi.

Mengacu beberapa pendapat yang dikemukakan beberapa ahli diatas mengenai pengertian pendidikan dan pelatihan (diklat), dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan usaha untuk mengembangkan sumber daya manusia serta meningkatkan kemampuan, pengetahuan pegawai sehingga sikap, perilaku dan etos kerja pegawai akan lebih baik agar dapat mencapai tujuan organisasi. Kemudian daripada itu, diselenggarakannya pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai selain untuk menambah pengetahuan, keterampilan pegawai serta sikap kerja namun pula didasarkan atas analisis kebutuhan kerja.

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Faktor-faktor yang mempengaruhi pendidikan dan pelatihan (diklat) yang telah dikemukakan oleh Edison (2018) diantaranya:

a. Penyelenggara

Komponen terpenting yang mendukung keberhasilan dalam kegiatan pelatihan adalah pihak penyelenggara. Profesionalisme lembaga pendidikan dan pelatihan ditentukan dari sifat profesional para pihak penyelenggara. Penyelenggara terdiri dari pemimpin dan pelaksana.

b. Instruktur

Instruktur atau pelatih merupakan seseorang yang memiliki tugas dan tanggung jawab atau pemberian materi dan praktik kepada peserta pada bidang tertentu. Instruktur harus kreatif, berpengalaman dan kompeten dalam bidangnya agar tercipta suasana belajar yang menyenangkan.

c. Peserta

Kehadiran peserta pelatihan dalam keikutsertaan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan memiliki motif yang beragam serta dari latar belakang yang berbeda. Peserta memiliki kedudukan sangat penting dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan sebagai bentuk program diklat yang dilaksanakan.

d. Perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan

Kebutuhan pendidikan dan pelatihan digolongkan dalam tiga kebutuhan, diantaranya:

(i) Kebutuhan masa sekarang

(ii) Kebutuhan tuntutan jabatan lain

(iii) Memenuhi tuntutan perubahan internal atau eksternal.

e. Kurikulum pendidikan dan pelatihan

Tanpa adanya kurikulum, proses pendidikan dan pelatihan tidak akan berjalan dengan lancar serta tujuan pelatihan tidak akan tercapai.

Kurikulum semata-mata bukan susunan mata ajaran program pendidikan saja, melainkan mencakup rumusan tujuan, bahan apa yang sesuai dengan tujuan, bagaimana bahan tersebut bisa ditransformasikan, dan apakah bahan yang ditransformasikan mencapai sasaran atau tidak.

f. Sarana prasarana

Konsekuensi pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan adalah harus tersedianya sarana dan prasarana. Fasilitas yang memadai mendukung kelancaran proses pendidikan dan pelatihan (diklat).

g. Dana pendidikan dan pelatihan

Dana dalam pendidikan dan pelatihan merupakan komponen yang sangat penting. Tanpa adanya dana atau pembiayaan, proses pendidikan dan pelatihan tidak akan berjalan lancar. Keberhasilan proses pendidikan dan pelatihan, ditentukan oleh banyaknya dana yang dianggarkan dalam perencanaan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan.

3) Tujuan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Tujuan pendidikan dan pelatihan (diklat) menurut Suwatno (2016) adalah:

a. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja pegawai yang tinggi dalam suatu organisasi dapat meningkatkan kualitas maupun kuantitas produksi.

b. Moral Pegawai

Moral pegawai sangat penting bagi suatu organisasi, karena dengan moral pegawai yang baik maka setiap hasil pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi.

c. Karier

Persyaratan suatu jabatan menitikberatkan pada syarat-syarat perseorangan yang diperlukan untuk mencapai hasil pekerjaan yang lebih baik.

d. Kepemimpinan

Suatu organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang sakap, dimana dia harus mampu mengelola segala kegiatan dan aktivitas yang dimana dia harus mampu mengelola segala kegiatan dan aktivitas yang ada dalam organisasi atau instansi.

e. Kompensasi

Dengan meningkatkan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai, akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pekerjaan, sehingga tujuan dari organisasi akan tercapai.

4) Manfaat Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Manfaat pendidikan dan pelatihan (diklat) menurut Rivai (2014) menyebutkan antara lain:

- a. Melalui pendidikan dan pelatihan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
- b. Membantu pegawai mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik.

- c. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.

5) Indikator Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Indikator pendidikan dan pelatihan (diklat) menurut Sofyandi (2016) meliputi:

- a. Isi pelatihan

Yaitu apakah isi program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan, dan apakah pelatihan tersebut *up to date*.

- b. Metode pelatihan

Apakah metode pelatihan yang diberikan sesuai untuk subjek itu dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan.

- c. Sikap dan keterampilan instruktur

Yaitu apakah instruktur mempunyai sikap dan keterampilan penyampaian yang mendorong orang untuk belajar.

- d. Lama waktu pelatihan

Yaitu berapa lama waktu pemberian materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo penyampaian materi tersebut.

- e. Fasilitas pelatihan

Yaitu apakah tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan, dan apakah makanannya memuaskan.

Mengacu fenomena yang terjadi di instansi, maka indikator penelitian yang digunakan untuk mengetahui pendidikan dan pelatihan (diklat) pada

Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali dengan mengadopsi indikator pendidikan dan pelatihan (diklat) menurut Sofyandi (2016) meliputi isi pelatihan, metode pelatihan, sikap dan keterampilan instruktur, lama waktu pelatihan, dan fasilitas pelatihan.

2.1.4 Disiplin Kerja

1) Pengertian Disiplin Kerja

Sinambela (2016) disiplin adalah kesadaran dan kesediaan pegawai mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Afandi (2016), berpendapat bahwa disiplin kerja adalah suatu tata tertib atau peraturan yang dibuat oleh manajemen organisasi, disahkan oleh dewan komisaris atau pemilik modal, disepakati oleh serikat pekerja dan diketahui oleh Dinas Tenaga Kerja seterusnya orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada tertib yang ada dengan rasa senang hati, sehingga tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban.

Soerjono (2017) mengemukakan bahwa umumnya disiplin yang sejati dapat terwujud apabila pegawai datang ke kantor dengan teratur dan tepat waktunya, apabila mereka mempergunakan bahan dan peralatan dengan hati-hati, apabila menghasilkan, kualitas dan kinerja yang memuaskan dan mengikuti cara-cara yang dilakukan oleh kantor atau perusahaan, dan apabila mereka menyelesaikan pekerjaan dengan semangat yang baik.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap ketaatan, kesetiaan dan kesadaran seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan tertulis atau

tidak tertulis yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan pada suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi Disiplin Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yang dikemukakan oleh Ganyang (2018) meliputi:

a. Adanya tujuan yang jelas dari organisasi

Tujuan perubahan menjadi sasaran yang harus dicapai oleh semua anggota organisasi yang bersangkutan. Kedisiplinan kerja akan menunjuk kepada tujuan organisasi. Dengan demikian agar disiplin kerja pegawai dapat diwujudkan dengan baik, maka tujuan ini harus disosialisasikan dan dipahami oleh setiap pegawai.

b. Adanya peraturan yang dimiliki perusahaan

Peraturan yang dimiliki perusahaan harus dinyatakan secara kongkrit dan tertulis, sehingga mudah disosialisasikan dan dilaksanakan oleh semua pegawai. Peraturan ini juga mencantumkan sanksi yang pasti bagi para pelanggarnya tanpa membedakan satu pegawai dengan pegawai lainnya.

c. Perilaku kedisiplinan atasan

Pegawai akan mencontoh sikap dan perilaku dari atasannya. Jika atasan selalu taat terhadap peraturan organisasi, maka pegawai akan mengikutinya. Sebaliknya jika atasan sering melanggar peraturan, misalkan berulang kali datang ke tempat kerja secara terlambat atau pulang dari tempat kerja lebih awal, maka pegawai tidak menutup kemungkinan akan mencari peluang untuk melakukan tindakan sama seperti yang dilakukan atasannya.

d. Adanya perhatian dan pengarahan kepada pegawai

Atasan yang mampu memberikan perhatian secara pribadi kepada pegawai akan menimbulkan kondisi bahwa pegawai merupakan bagian penting organisasi.

e. Adanya pengawasan dari atasan

Tugas yang diberikan kepada pegawai perlu mendapatkan pengawasan dari atasan. Hal ini untuk meyakinkan bahwa tugas dilaksanakan secara benar dan tepat waktu. Pengawasan yang dilakukan atasan kepada pegawai baik secara berkala maupun pada waktu yang tidak diinformasikan sebelumnya akan menunjang terwujudnya kedisiplinan kerja setiap pegawai.

f. Adanya *reward and punishment*

Reward merupakan balas jasa yang diberikan kepada pegawai yang berhasil melaksanakan tugas dengan penuh kedisiplinan. *Punishment* merupakan sanksi yang diberikan kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.

g. Besar kecilnya kompensasi

Pegawai akan bekerja dengan disiplin jika yang diterima sebagai balas jasa atas hasil kerjanya dinilai memadai atau layak. Sebaliknya jika pegawai menilai kompensasi yang diterima kurang layak akan memicu mereka untuk bersikap dan berperilaku yang melanggar peraturan kesiplinan organisasi.

3) Tujuan Disiplin Kerja

Sinambela (2016) menyatakan bahwa tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Siswanto (2016) menguraikan bahwa maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti:

a. Tujuan umum disiplin kerja

Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan organisasi sesuai dengan motif organisasi bagi yang bersangkutan baik hari ini, maupun hari esok.

b. Tujuan khusus disiplin kerja diantaranya:

(i) Untuk para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan meupun peraturan, serta kebijakan organisasi yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.

(ii) Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, serta mampu memberikan servis yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.

(iii) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.

(iv) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi.

- (v) Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

4) Manfaat Disiplin Kerja

Roebing Gunawan Budhi (2017) kedisiplinan kerja yang dikemukakan oleh Wether Jr & Davis (1996) terwujudnya kedisiplinan di tempat kerja, bermanfaat bagi:

- a. *Performance Improvement*, umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan para pekerja maupun divisi SDM dapat mengetahui tindakan yang harus ditempuh guna lebih mendorong peningkatan kedisiplinan kerja.
- b. *Compensation Adjustment*, dilakukan evaluasi terhadap kinerja sehingga membantu para pengambil keputusan untuk mengambil keputusan dalam remunerasi.
- c. *Placement Division*, dengan melihat “sejarah” disiplin para pekerja dimasa lalu, dapat membantu pimpinan dan divisi SDM guna melakukan proses penetapan promosi, mutasi, maupun demosi.
- d. *Career Planning and Development*, umpan balik perihal kinerja dapat menjadi sebuah patokan guna mengarahkan jalur karir (*career path*) seorang pekerja.
- e. *Staffing Process*, aspek positif maupun negatif dari sebuah perilaku disiplin kerja mencerminkan kekuatan sekaligus kelemahan tata cara *Staffing* yang telah berjalan.

- f. *Job Design*, penilaian secara akurat kedisiplinan kerja akan menjamin keputusan penempatan secara internal tanpa ada perlakuan perbedaan (diskriminasi).

5) Indikator Disiplin Kerja

Indikator disiplin kerja yang dikemukakan oleh Rivai dan Soejono (2017) adalah sebagai berikut:

a. Kehadiran

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya pegawai yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

b. Ketaatan terhadap aturan kantor

Pegawai memakai seragam kantor, menggunakan kartu tanda pengenal atau identitas, membuat ijin bila tidak masuk kantor, juga mencerminkan dari disiplin yang tinggi.

c. Tanggung jawab yang tinggi

Pegawai yang senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan memiliki disiplin.

d. Tingkat kewaspadaan yang tinggi

Pegawai memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

Mengacu fenomena yang terjadi di instansi, maka indikator penelitian yang digunakan untuk mengetahui disiplin kerja pada Kantor Dinas

Pendidikan Provinsi Bali dengan mengadopsi indikator disiplin kerja menurut Rivai dan Soejono (2017) meliputi kehadiran, ketaatan terhadap aturan kantor, tanggung jawab yang tinggi, dan tingkat kewaspadaan tinggi.

2.1.5 Pengembangan Karier

1) Pengertian Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan (Rivai dan Salaga, 2016). Marwansyah (2016) mengemukakan sarana pengembangan karir meliputi keterampilan, pendidikan, dan pengalaman serta teknik-teknik modifikasi dan perbaikan perilaku yang memberikan nilai tambah sehingga memungkinkan seseorang untuk bekerja lebih baik lagi. Pengembangan karir adalah langkah-langkah yang dilaksanakan seorang pegawai dalam rangka mengembangkan potensi pegawai untuk dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam suatu usaha mencapai tujuan organisasi (Bahri, 2016).

Dari beberapa definisi tersebut dapat disajikan bahwa pengembangan karier merupakan suatu kebutuhan yang terus dikembangkan dalam diri seseorang pegawai dalam artian menuju jenjang jabatan yang lebih tinggi agar tujuan karier yang diinginkan dapat tercapai serta dapat mewujudkan tujuan perusahaan atau suatu instansi.

2) Faktor-Faktor yang mempengaruhi Pengembangan Karier

Zulkarnain (2017) mengemukakan ada 5 faktor yang mempengaruhi karir seorang pegawai, diantaranya adalah:

a. Sikap atasan, rekan sekerja dan bawahan

Orang yang berprestasi dalam bekerja namun tidak disukai oleh orang disekelilingnya tempat ia bekerja, maka orang yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karir yang lebih baik. Untuk itu, bila ingin karir berjalan dengan mulus, seseorang harus menjaga diri, menjaga hubungan baik kepada semua orang yang ada dalam organisasi tersebut.

b. Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini berkaitan dengan tingkat golongan (*senioritas*) seorang pegawai, walaupun sampai sekarang masih banyak diperdebatkan. Namun beberapa pengamat menilai bahwa mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi ada semacam pemberian penghargaan terhadap pengabdian kepada organisasi.

c. Pendidikan

Pendidikan adalah syarat untuk duduk disebuah jabatan, maka dapat dikatakan bahwa pendidikan mempengaruhi kemulusan karir seseorang. Dengan melihat seseorang lebih objektif, bahwa semakin berpendidikan seseorang akan semakin baik atau orang yang berpendidikan tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih jelas pula, walaupun dalam kenyataannya tidak selalu benar.

d. Prestasi

Prestasi yang baik merupakan usaha yang kuat dalam diri seseorang, walaupun ada keterbatasan pendidikan, pengalaman dan dukungan dari rekan sekerja. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang akan semakin

jelas terlihat bila indikator atau standar untuk menduduki jabatan tertentu dominan berdasarkan prestasi.

e. Nasib

Nasib turut menentukan, walaupun porsinya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja. Ada faktor yang turut mempengaruhi harus kita yakini adanya, karena dalam kenyataannya ada yang berprestasi tetapi tidak pernah mendapat peluang untuk dipromosikan.

3) Manfaat Pengembangan Karier

Widodo (2015) mengemukakan terdapat 5 manfaat dalam pengembangan karir yaitu:

- a. Pengembangan karir memberi petunjuk siapa diantara para pekerja yang pantas untuk dipromosikan.
- b. Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karir menumbuhkan loyalitas di kalangan pegawai, dalam diri setiap manusia masih terdapat *reservoir* kemampuan yang perlu dikembangkan agar berubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata.
- c. Perencanaan karier mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga profesional.
- d. Perencanaan karier dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan kariernya.

- e. Pengembangan karier bagaimanapun juga akan memberikan manfaat bagi pegawai dan organisasi itu sendiri berdasarkan tujuan-tujuan pengembangan yang telah ditetapkan.

4) Indikator Pengembangan Karier

Rivai (2015), indikator pengembangan karier adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan karir

Pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

- b. Pengembangan karir individu

Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

- c. Pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM

Pengembangan karir pegawai tidak hanya tergantung pada karyawan tersebut tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.

- d. Peran umpan balik terhadap kinerja

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relatif sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir.

Mengacu fenomena yang terjadi di instansi, maka indikator penelitian yang digunakan untuk mengetahui pengembangan karier pada Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali dengan mengadopsi indikator pengembangan karier yang dikemukakan oleh Rivai (2015) meliputi perencanaan karir, pengembangan karir individu, pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM, dan peran umpan balik terhadap kinerja.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Hasil-hasil penelitian terdahulu yang mengkaji pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat), disiplin kerja, dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu ini dapat disusun sebagai berikut:

1. Penelitian Nurbeti & Sitepu (2020), meneliti mengenai “Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Karo” yang berlokasi di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Karo. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 35 orang. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier sederhana. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

Persamaan: Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, sama-sama menggunakan variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Serta sama-sama menggunakan teknik analisis data regresi linier berganda.

Perbedaan: Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, penelitian terdahulu menggunakan Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Karo sebagai objek penelitian sedangkan penelitian sekarang menggunakan Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali, responden pada penelitian terdahulu berjumlah 35 responden sedangkan penelitian sekarang berjumlah 105 responden.

2. Penelitian Gumilang, dkk. (2021), meneliti mengenai “Pengaruh Kompetensi, Pendidikan & Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) UP2B Bali.” yang berlokasi pada Pada PT. PLN (Persero) UP2B Bali. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 50 orang. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier sederhana. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

Persamaan: Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, sama-sama menggunakan variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Serta sama-sama menggunakan teknik analisis data regresi linier berganda.

Perbedaan: Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, penelitian terdahulu menggunakan PT. PLN (Persero) UP2B Bali sebagai objek penelitian sedangkan penelitian sekarang menggunakan Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali, responden pada penelitian terdahulu berjumlah 50 responden sedangkan penelitian sekarang berjumlah 105 responden.

3. Penelitian Putra, dkk. (2021), meneliti mengenai “Pengaruh Diklat Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Ramada Encore Badung” yang berlokasi di Hotel Ramada Encore Badung. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 57 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah uji instrumen, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, analisis korelasi ganda, analisis determinasi dan uji t. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Ramada Encore, Badung.

Persamaan: Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, sama-sama menggunakan variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat.

Perbedaan: Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, penelitian terdahulu menggunakan Hotel Ramada Encore Badung sebagai objek penelitian sedangkan penelitian sekarang menggunakan Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali, responden pada penelitian terdahulu berjumlah 57 responden sedangkan penelitian sekarang berjumlah 105 responden. Teknik analisis data pada penelitian terdahulu menggunakan analisis uji instrumen, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, analisis korelasi ganda, analisis determinasi dan uji t sedangkan pada penelitian sekarang menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

4. Penelitian La & Agustinus (2018), meneliti mengenai “Pengaruh Diklat, Disiplin Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Balai Diklat Keagamaan Ambon” yang berlokasi di Balai Diklat Keagamaan Ambon. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 43 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Ambon.

Persamaan: Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, sama-sama menggunakan variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Serta sama-sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.

Perbedaan: Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, penelitian terdahulu menggunakan Balai Diklat Keagamaan Ambon sebagai objek penelitian sedangkan penelitian sekarang menggunakan Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali, responden pada penelitian terdahulu berjumlah 43 responden sedangkan penelitian sekarang berjumlah 105 responden.

5. Penelitian Bauw, dkk. (2018), meneliti mengenai “Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Keerom” yang berlokasi di Kementerian Agama Kabupaten Keerom. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 97 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Temuan penelitian ini terdapat cukup bukti untuk menyatakan bahwa variabel diklat berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Persamaan: Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, sama-sama menggunakan variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Serta sama-sama menggunakan teknik analisis data regresi linier berganda.

Perbedaan: Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, penelitian terdahulu menggunakan Kementerian Agama Kabupaten Keerom sebagai objek penelitian sedangkan penelitian sekarang menggunakan Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali, responden pada penelitian terdahulu berjumlah 97 responden sedangkan penelitian sekarang berjumlah 105 responden.

6. Penelitian Rarung, dkk. (2021), meneliti mengenai “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah

Provinsi Sulawesi Utara” yang berlokasi di Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Sulawesi Utara. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sejumlah 35 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi sederhana. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Persamaan: Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, sama-sama menggunakan variabel disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Serta sama-sama menggunakan teknik analisis data regresi linier berganda.

Perbedaan: Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, penelitian terdahulu menggunakan Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Sulawesi Utara sebagai objek penelitian sedangkan penelitian sekarang menggunakan Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali, responden pada penelitian terdahulu berjumlah 35 responden sedangkan penelitian sekarang berjumlah 105 responden.

7. Penelitian Putra, dkk. (2021), meneliti mengenai “Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Kusuma Arta Sari Badung” yang berlokasi di Koperasi Kusuma Arta Sari Badung. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sejumlah 35 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan: Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, sama-sama menggunakan variabel disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Serta sama-sama menggunakan teknik analisis data regresi linier berganda.

Perbedaan: Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, penelitian terdahulu menggunakan Koperasi Kusuma Arta Sari Badung sebagai objek penelitian sedangkan penelitian sekarang menggunakan Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali, responden pada penelitian terdahulu berjumlah 35 responden sedangkan penelitian sekarang berjumlah 105 responden.

8. Penelitian Jayantika, dkk. (2021), meneliti mengenai “Pengaruh Kompensasi Finansial, Kecerdasan Emosional, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Astra Motor Honda Cokroaminoto Di Denpasar” yang berlokasi di PT. Astra Motor Honda Cokroaminoto Di Denpasar. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sejumlah 42 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Astra Honda Motor Cokroaminoto di Denpasar.

Persamaan: Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, sama-sama menggunakan variabel disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Serta sama-sama menggunakan teknik analisis data regresi linier berganda.

Perbedaan: Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, penelitian terdahulu menggunakan PT. Astra Motor Honda Cokroaminoto Di Denpasar sebagai objek penelitian sedangkan penelitian sekarang menggunakan Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali, responden pada penelitian terdahulu berjumlah 42 responden sedangkan penelitian sekarang berjumlah 105 responden.

9. Penelitian Jasman & Beby (2019), meneliti mengenai “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan” yang berlokasi di PT. Mewah Indah Jaya – Binjai. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sejumlah 42 orang. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Mewah Indah Jaya – Binjai.

Persamaan: Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, sama-sama menggunakan variabel disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Serta sama-sama menggunakan teknik analisis data regresi linier berganda.

Perbedaan: Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, penelitian terdahulu menggunakan PT. Mewah Indah Jaya – Binjai sebagai objek penelitian sedangkan penelitian sekarang menggunakan Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali, responden pada penelitian terdahulu berjumlah 42 responden sedangkan penelitian sekarang berjumlah 105 responden.

10. Penelitian Muna & Isnowati (2016), meneliti mengenai “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

(Studi pada PT LKM Demak Sejahtera)” yang berlokasi di PT LKM Demak Sejahtera. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sejumlah 51 orang. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi berganda. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan: Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, sama-sama menggunakan variabel disiplin kerja dan pengembangan karir sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Serta sama-sama menggunakan teknik analisis data regresi linier berganda.

Perbedaan: Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, penelitian terdahulu menggunakan di PT LKM Demak Sejahtera sebagai objek penelitian sedangkan penelitian sekarang menggunakan Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali responden pada penelitian terdahulu berjumlah 51 responden sedangkan penelitian sekarang berjumlah 105 responden.

11. Penelitian Saputra., dkk. (2021), meneliti mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar” yang berlokasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar. Sampel dalam penelitian ini yaitu 32 orang. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar.

Persamaan: Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, sama-sama menggunakan variabel pengembangan karier sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Serta sama-sama menggunakan teknik analisis data regresi linier berganda.

Perbedaan: Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, penelitian terdahulu menggunakan Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar sebagai objek penelitian sedangkan penelitian sekarang menggunakan Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali, responden pada penelitian terdahulu berjumlah 32 responden sedangkan penelitian sekarang berjumlah 105 responden.

12. Penelitian Arbawa (2017), meneliti mengenai “Pengaruh Pengembangan Karir Dan *Self-Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Catur Mitra Sejati Sentosa By Pass Ngurah Rai Denpasar” yang berlokasi di PT. Catur Mitra Sejati Sentosa By Pass Ngurah Rai Denpasar. Sampel dalam penelitian ini yaitu 53 orang. Teknik analisis yang digunakan yaitu uji validitas dan realibilitas, uji asumsi klasik, regresi linier berganda, uji determinasi, uji f-test dan uji t-test. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Catur Mitra Sejati Sentosa By Pass Ngurah Rai Denpasar.

Persamaan: Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, sama-sama menggunakan variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat.

Perbedaan: Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, penelitian terdahulu menggunakan PT. Catur Mitra Sejati Sentosa By Pass

Ngurah Rai Denpasar sebagai objek penelitian sedangkan penelitian sekarang menggunakan Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali, responden pada penelitian terdahulu berjumlah 53 responden sedangkan penelitian sekarang berjumlah 105 responden. Teknik analisis data pada penelitian terdahulu menggunakan uji validitas dan realibilitas, uji asumsi klasik, regresi linier berganda, uji determinasi, uji f-test dan uji t-test sedangkan pada penelitian sekarang menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

13. Penelitian Ditya (2021), meneliti mengenai “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Office PT. Krisna Oleh-Oleh Khas Bali” yang berlokasi di PT. Krisna Oleh-Oleh Khas Bali. Sampel dalam penelitian ini yaitu 40 orang. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif.

Persamaan: Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, sama-sama menggunakan variabel pengembangan karir sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Serta sama-sama menggunakan teknik analisis data regresi linier berganda.

Perbedaan: Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, penelitian terdahulu menggunakan PT. Krisna Oleh-Oleh Khas Bali sebagai objek penelitian sedangkan penelitian sekarang menggunakan Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali, responden pada penelitian terdahulu berjumlah 40 responden sedangkan penelitian sekarang berjumlah 105 responden.

14. Penelitian Dewi & Rahmawati (2020), meneliti mengenai “Pelatihan Dan Pengembangan Karier Karyawan Munduk Moding *Plantation Nature Resort*

And Spa” yang berlokasi di Munduk Moding *Plantation Nature Resort And Spa*. Sampel dalam penelitian ini yaitu 78 orang. Teknik analisis yang digunakan yaitu teknik analisis jalur. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Munduk Moding *Plantation Nature Resort And Spa*.

Persamaan: Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, sama-sama menggunakan variabel pengembangan karier sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat.

Perbedaan: Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, penelitian terdahulu menggunakan Munduk Moding *Plantation Nature Resort And Spa* sebagai objek penelitian sedangkan penelitian sekarang menggunakan Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali, responden pada penelitian terdahulu berjumlah 78 responden sedangkan penelitian sekarang berjumlah 105 responden. Teknik analisis data pada penelitian terdahulu menggunakan analisis jalur sedangkan pada penelitian sekarang menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

15. Penelitian Onibala, dkk. (2017), meneliti mengenai “Pengaruh Pendidikan, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Manado” yang berlokasi di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Manado. Sampel dalam penelitian ini yaitu 35 orang. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Persamaan: Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, sama-sama menggunakan variabel pengembangan karier sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Serta sama-sama menggunakan teknik analisis data regresi linier berganda.

Perbedaan: Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu, penelitian terdahulu menggunakan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Manado sebagai objek penelitian sedangkan penelitian sekarang menggunakan Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Bali, responden pada penelitian terdahulu berjumlah 35 responden sedangkan penelitian sekarang berjumlah 105 responden.

