

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Ketergantungan masyarakat terhadap moda transportasi sangat tinggi khususnya pada transportasi laut dan udara. Moda transportasi udara sangat fleksibel dan dapat meningkatkan mobilitas dengan efektif dan efisien. Ini karena pesawat udara dapat menjangkau beberapa tempat dalam waktu yang singkat. Kebutuhan akan moda transportasi yang tinggi menyebabkan bandar udara (bandara) menjadi kawasan yang sangat sibuk. Menurut undang-undang Republik Indonesia nomor 1 tahun 2009 tentang penerbangan, Bandara merupakan kawasan di daratan dan/atau perairan dengan batas-batas tertentu yang digunakan sebagai tempat pesawat udara mendarat dan lepas landas, naik turun penumpang, bongkar muat barang, dan tempat perpindahan intra dan antarmoda transportasi, yang dilengkapi dengan fasilitas keselamatan dan keamanan penerbangan, serta fasilitas pokok dan fasilitas penunjang lainnya.

Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali di tingkat nasional merupakan bandara terpadat dan tersibuk kedua setelah bandara Internasional Soekarno Hatta. Seiring berkembangnya transportasi udara nasional saat ini, Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai mengambil peranan signifikan dan dominan sebagai tempat pesawat udara mendarat dan lepas landas, naik turun penumpang, bongkar muat barang, dan tempat perpindahan intra dan antarmoda transportasi. Operasional Bandara I Gusti Ngurah Rai berada di bawah 2 (dua) kementerian, yaitu Kementerian BUMN dan Kementerian Perhubungan. Kementerian BUMN mengatur dan mengendalikan dari aspek bisnis operasional

kebandarudaraan sedangkan Kementerian Perhubungan mengatur dan mengendalikan dari aspek teknis operasional kebandarudaraan. Kesibukan operasional bandara mendorong usaha-usaha pendukung keperluan penerbangan, seperti usaha layanan penanganan darat, kargo, restoran dan lain-lain.

Pada saat pandemi covid-19 distribusi kargo yang diangkut adalah barang kebutuhan masyarakat, bahkan kargo udara terus ditingkatkan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang tidak boleh bepergian, menyebabkan jumlah kargo udara saat pandemi tidak mengalami banyak perubahan dibandingkan dengan sebelum pandemi. Pada tahun 2020, meskipun terjadi penurunan jumlah penumpang karena pandemi covid-19, namun maskapai nasional hanya mengalami sedikit penurunan dalam jumlah kargo udara yang diangkut. Menurut data dari Angkasa Pura I (Persero), dari 15 bandara yang dikelolanya, jumlah kargo udara yang dilayani pada tahun 2020 sebanyak 436.049 ton, hanya mengalami penurunan sedikit dibandingkan dengan tahun sebelumnya di tahun 2019 sebesar 481.180 ton (Prawiraatmaja, 2021).

*Cargo service/ Cargo handling* adalah kegiatan pelayanan terhadap muatan/ barang (keluar dan masuk) yang melalui bandar udara, meliputi *loading unloading*, pemindahan dari pesawat udara ke tempat penyimpanan (gudang kargo), menyusun dan menyimpan barang tersebut serta menyerahkan kepada pemiliknya, atau sebaliknya. Pelayanan penanganan dan pemeriksaan kargo udara di Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai dilakukan oleh 2 (dua) badan usaha regulated agent yaitu PT. Angkasa Pura Logistik (APLog) dan PT. Khrisna Multi Sarana Indonesia (KMSI). Guna menunjang kegiatan operasional, kedua regulated agent tersebut wajib dilengkapi fasilitas (peralatan), personel (sumber

daya manusia) dan prosedur yang sudah ditetapkan sesuai Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 53 Tahun 2017. Pihak regulator yaitu Kementerian Perhubungan melalui Direktorat Jenderal Perhubungan Udara dalam hal ini adalah Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah IV yang memastikan bahwa kedua perusahaan regulated agent, tersebut melaksanakan operasional sesuai dengan aturan yang berlaku.

Sumber daya manusia (SDM) memegang peranan penting dan aset yang wajib dimiliki oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan, SDM berperan aktif dalam proses berjalannya suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu SDM yang terdapat di dalam organisasi harus dimanfaatkan semaksimal mungkin, sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Karyawan bagi perusahaan dalam mengoptimalkan kontribusinya terhadap misi perusahaan merupakan hal yang sangat penting sebagai salah satu cara mempertahankan kinerja yang efektif. Dengan demikian, karyawan sangat memiliki peran yang strategis di dalam sebuah organisasi karena karyawan sebagai pemikir, perencana, dan pengendali kegiatan organisasi (Jatmiko, et al. 2015).

Perkembangan teknologi di era globalisasi memiliki dampak dalam dunia usaha yang termasuk juga bisnis kargo udara. Salah satu sumber daya yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan adalah sumber daya manusia. Peranan sumber daya manusia dalam perusahaan sangat penting karena tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan seluruh aktivitas atau kegiatan perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan membutuhkan adanya peran manajemen untuk bisa memberdayakan sumber daya manusia yang terdapat pada perusahaan secara efektif dan efisien, maka perusahaan tersebut bisa mencapai tujuan di dalam

menjalankan usaha serta dapat bersaing di zaman yang semakin berkembang dan dapat meningkatkan hasil kinerja karyawan sesuai dengan yang diharapkan.

Kinerja merupakan hasil atau dampak dari kegiatan individu selama periode waktu tertentu. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi untuk keberlanjutan, maka penting dalam pengelolaan SDM dapat menciptakan capaian hasil kerja karyawan yang tinggi dan efektif (Shaju, et al. 2017). Peningkatan kinerja penting bagi seluruh perusahaan termasuk di PT Khrisna Multi Sarana Indonesia (KMSI).

PT Khrisna Multi Sarana Indonesia (KMSI) adalah perusahaan jasa pelayanan pemeriksaan dan penanganan kargo dan pos yang dikirim melalui pesawat udara untuk penerbangan domestik maupun internasional, PT KMSI mempunyai 2 (dua) sektor kerja yaitu di bagian pemeriksaan barang kargo yang berada di area Benoa, sedangkan yang satunya bagian pelayanan penanganan kargo yang datang maupun yang berangkat yang berada di terminal kargo domestik bandara I Gusti Ngurah Rai dengan total pekerja sebanyak 80 karyawan.

PT Khrisna Multi Sarana Indonesia (KMSI) cabang Bandara I Gusti ngurah Rai (DPS) dalam memberikan pelayanan penanganan kargo kepada perusahaan angkutan udara (*airlines*) internasional dan domestik tidak terlepas dari kinerja sumber daya manusia (SDM). Dalam melakukan pekerjaannya karyawan PT KMSI mempunyai kinerja yang terkadang naik dan terkadang turun seperti yang terlihat pada Tabel 1.1 berikut.

**Tabel 1.1**  
**Data Persentase Hasil Kinerja Karyawan PT. KMSI DPS**

Kategori Kinerja	Tahun		
	2021	2022	2023
<i>Excellent</i>	10%	10%	8,75%
<i>Very Good</i>	18,75%	18,75%	20%
<i>Good</i>	37,50%	35%	36,25%
<i>Average</i>	26,25%	27,5%	26,25%
<i>Need Improvement</i>	7,50%	8,75%	8,75%

Sumber : PT. KMSI DPS

Peneliti menggunakan hasil penilaian *key performance indicator* (KPI) karyawan untuk mengetahui kinerja karyawan pada PT Khrisna Multi Sarana Indonesia (KMSI), data yang didapatkan dari bagian *Human Resource Department* (HRD) di semua sektor kerja. Adapun hasil nilai *key performance indicator* (KPI) karyawan pada PT KMSI yang ditunjukkan pada Tabel 1.1.

Penempatan karyawan ditentukan melalui *assessment* yang dilakukan oleh pimpinan, karyawan satu bidang dan lintas departemen berdasarkan PA (*performance appraisal*) yang terdiri dari beberapa KPI (*key personal indicator*). Setelah diketahui karyawan berada di kuadran tertentu, posisi karyawan tersebut dikategorikan dalam *excellent*, *very good*, *good*, *average* dan *need improvement* sesuai Tabel 1.2 Berdasarkan informasikan yang disampaikan oleh pihak manajemen PT Khrisna Multi Sarana Indonesia (KMSI) cabang Bali bagian *Human resource department* didapatkan standar kriteria yang menjadi acuan manajemen untuk penilaian terhadap para karyawan, yang terdapat dilihat pada tabel 1.2.

**Tabel 1.2**  
**Kategori Kinerja Karyawan PT KMSI cabang Bali**

No.	Kategori Kinerja	Indikator	Persentase Standar
1.	<i>Excellent</i>	<i>Key personal indicator</i> lebih besar target pekerjaan, hasil memuaskan dan dengan kinerjanya dapat mempengaruhi secara positif pada karyawan lainnya	10%
2.	<i>Very Good</i>	<i>Key personal indicator</i> lebih besar target pekerjaan, hasil memuaskan tetapi tidak dapat dapat mempengaruhi secara positif pada karyawan lainnya	20%
3.	<i>Good</i>	<i>Key personal indicator</i> sama dengan target pekerjaan	40%
4.	<i>Average</i>	<i>Key personal indicator</i> lebih kecil target pekerjaan (dengan persentase kekurangan 10%)	25%
5.	<i>Need Improvement</i>	<i>Key personal indicator</i> lebih kecil target pekerjaan (dengan persentase kekurangan lebih dari 10%)	5%

Sumber : Hasil wawancara bagian HRD PT KMSI

Berdasarkan Tabel 1.1 dan Tabel 1.2 di atas terlihat bahwa, persentase kinerja karyawan bandara PT KMSI Cabang Bali dari tahun 2021 sampai dengan tahun 2023 tidak sama hasil kinerjanya dalam setiap tahunnya. Hasil kinerja yang tidak konsisten naik turun ini juga terjadi pada kategori kinerja *very good*, *good*, *average* dan *need improvement*. Misalnya untuk hasil kinerja kategori *good* pada tahun 2021 sebanyak 37,5% turun menjadi 35% pada tahun 2022 dan naik menjadi 36,25% pada tahun 2023 namun persentase kinerja masih dibawah standar yang diharapkan dan yang ditargetkan pihak manajemen yaitu 40% yang artinya karyawan yang menyelesaikan sesuai dengan target pekerjaannya belum memenuhi jumlah yang diharapkan. Sedangkan untuk kategori *need improvement* pada tahun 2021 didapat 7,5 % naik menjadi 8,75% pada tahun 2022 dan tahun 2023 dimana pada realisasinya lebih besar dari standar, dapat diartikan bahwa

jumlah karyawan yang lebih kecil target pekerjaan masih melebihi batas yang diharapkan manajemen.

**Tabel 1.3**  
**Data Jasa Penanganan Kargo Udara PT. KMSI DPS**  
**Pada Tahun 2022 dan 2023**

No	BULAN	Penanganan Pemeriksaan Kargo (satuan Kg)	
		2022	2023
1.	Januari	807.333	837.529
2.	Februari	748.894	711.820
3.	Maret	931.976	881.316
4.	April	1.019.110	923.444
5.	Mei	827.527	823.075
6.	Juni	852.961	914.285
7.	Juli	846.105	923.438
8.	Agustus	808.552	967.720
9.	September	807.835	914.776
10.	Oktober	786.722	586.309
11.	November	820.172	601.934
12.	Desember	998.821	679.447

Sumber : PT KMSI DPS

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa hasil produksi penanganan kargo pada PT. KMSI cabang Bali yang cenderung naik turun serta mengalami fluktuatif pada tiap bulan, pada bulan desember jumlah produksi mengalami penurunan yang cukup drastis dari 998.821 kg di desember 2022 menjadi 679.447 kg mengalami penurunan sebesar 319.374 kg kargo dengan persentase -32%. Pada bulan agustus mengalami peningkatan yang tidak signifikan yaitu sebesar 159.168 kg dengan persentase 16%. Pada triwulan terakhir 2022 produksi mengalami penurunan yang signifikan.

Tabel 1.4

## Data Kargo Berangkat di Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai

No	BULAN	Jumlah Kargo Berangkat DPS (satuan Kg)	
		2022	2023
1.	Januari	1.454.747	1.991.301
2.	Februari	1.512.894	1.910.128
3.	Maret	1.982.393	2.119.128
4.	April	2.078.208	2.232.299
5.	Mei	1.748.219	1.975.804
6.	Juni	1.977.081	1.991.585
7.	Juli	1.851.575	2.214.392
8.	Agustus	1.990.685	2.080.624
9.	September	1.794.641	2.307.929
10.	Oktober	1.780.795	2.172.138
11.	November	1.802.367	2.760.755
12.	Desember	2.140.779	2.547.497

Sumber: bps.go.id

Terlihat pada Tabel 1.4 menunjukkan data kargo yang berangkat (*outgoing*) dari Bandara I Gusti Ngurah Rai pada triwulan terakhir tahun 2023 tidak mengalami penurunan, bahkan mengalami peningkatan tertinggi pada bulan November 2023 sebesar 2.760.755 kg. Data kargo yang berangkat dari bandara menjadi acuan dalam hal kinerja PT KMSI terlihat bahwa data persentase produksi tertinggi pada tahun 2022 adalah bulan januari yaitu 807.333 kg atau 55% dari barang kargo yang dikirim sedangkan yang terendah bulan agustus sebesar 40% dari barang kargo yang berangkat dari bandara I Gusti Ngurah Rai. Untuk persentase produksi tahun 2023 yang tertinggi bulan agustus yaitu 46% dan yang terendah bulan november sebesar 21%. Sedangkan informasi yang diperoleh dari manajemen PT KMSI cabang Bali target perusahaan 60 ton per hari atau lebih dari

1000 ton per bulan, dan hasil produksi tahun sebelumnya juga menjadi acuan target produksi harus lebih tinggi dari bulan/ tahun kemarin. Sehingga bila dipersentase target rata- rata 50% dari barang kiriman kargo yang berangkat di bandara I Gusti Ngurah Rai. Hal ini menjadi bahan evaluasi PT KMSI cabang Bali untuk menaikkan produksi penanganan kargo. Menurunnya produksi perusahaan dipengaruhi faktor internal maupun faktor eksternal. Kemajuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan, dimana kinerja karyawan menjadi permasalahan sentral dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya. Artinya baik buruknya kinerja dari karyawan sangat mempengaruhi organisasi maupun perusahaan dalam pencapaian tujuannya (Suparyadi, 2015). Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan melaksanakan pendidikan dan pelatihan kerja.

Menurunnya kinerja karyawan bisa dikarenakan beban kerja, pengetahuan yang kurang, keterampilan kerja yang belum optimal, masih kurangnya kemampuan dalam bekerja sama dengan rekan kerja lain dan faktor peralatan kerja yang terkadang mengalami kendala sehingga membuat pekerjaan tertunda serta kurangnya dukungan dari organisasi untuk kenyamanan bekerja. Salah satu cara pembinaan dan pengembangan SDM adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Hal senada dinyatakan oleh Kaswan (2011) bahwa, untuk meningkatkan kualitas SDM diperlukan sebuah program pelatihan yang efektif, sehingga mampu meningkatkan kinerja dan memperbaiki semangat kerja. Melalui pelatihan, manajemen organisasi akan memperoleh masukan yang penting dalam menghadapi tantangan di era persaingan dimana karyawan akan memiliki kemampuan dan keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diembannya. Pelatihan yang tepat akan

mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh pegawai (Priansa, 2014). Pendidikan dan pelatihan kerja adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan pembentukan sikap perilaku karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan.

Kompetensi staf, produktivitas operasional, dan pengembangan sistem bertujuan untuk menciptakan kinerja sebaik mungkin. Kinerja yang dalam istilah Bahasa Indonesia berarti kinerja atau prestasi yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya Mangkunegara (2007:67). Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal, 2010:97). Menurut Fahmi (2014:127) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* atau *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode tertentu.

Hasil wawancara dilakukan peneliti kepada 10 orang karyawan ada beberapa sebab yang membuat kinerja karyawan kurang optimal dikarenakan kurangnya efektifitas kerja dalam membawakan pekerjaan dengan peralatan kerja, kurangnya pelatihan terhadap para karyawan terhadap peralatan kerja serta perlunya pelatihan teknik bekerja, kurangnya dukungan dari organisasi untuk para karyawan terkait pelatihan. Kinerja karyawan akan naik ketika karyawan tersebut mempunyai kemampuan dan keterampilan yang baik. Untuk mendapatkan kemampuan dan keterampilan yang baik tersebut diperlukan program pendidikan

dan pelatihan yang berjalan dengan baik. Karyawan yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan akan mendapatkan penyegaran terhadap kemampuannya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Beberapa penelitian terhadap variabel yang berpengaruh pada pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja yang telah dilakukan sebelumnya, diantaranya dilakukan oleh Karim, et al. (2019), Herdajanto (2023), hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, selaras dengan penelitian Ronrong, et al. (2022), Abdelqadir, et al. (2020) bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedang penelitian dengan hasil yang berbeda dan menyatakan tidak ada pengaruhnya atau tidak ada hubungannya antara pelatihan dengan kinerja, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Randa, et al. (2020) hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dan Pramono, et al. (2022) hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya, untuk meningkatkan kinerja karyawan juga dibutuhkan adanya peranan penting dari pengembangan karir. Pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan kinerja organisasi (Shaputra, et al. 2015). Pengembangan karir adalah usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan seorang pekerja yang dapat membuka kesempatan untuk mencapai suatu rencana karir selama masa bekerja (Kaseger et

al. 2017). Indikator pengembangan karir menurut Sihotang (2006:213) adalah kebijakan organisasi, prestasi kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, kesetiaan pada organisasi serta keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia.

Hasil wawancara kepada bagian *Human Resource Department* ditemukan kurang optimal pengembangan karir terhadap para karyawan. Hal terlihat karyawan yang sudah bekerja puluhan tahun masih menempati dan bertugas sebagai pelaksana pertama, prestasi kerja para karyawan yang masih kategori rata-rata dikarenakan kurangnya pelatihan yang dilakukan perusahaan terhadap para karyawan. Faktor lain yaitu pendidikan formal, para karyawan yang sudah lama bekerja masih banyak lulusan SMA dan setelah bekerja enggan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Peran pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja karyawan telah banyak dilakukan penelitian, seperti kajian empiris yang dilakukan oleh Tamsah, et al. (2019); Febrianti, et al. (2020); Wau, et al. (2021) menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian Prasetio, et al. (2022) dan Syahputra, et al. (2019) bahwa pengembangan karir tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi memiliki peranan yang penting terutama pada kinerja karyawan terhadap tujuan organisasi, karena hal ini disebabkan adanya komitmen sebagai dorongan dan acuan yang membuat karyawan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk

bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja dengan perusahaan (Kaswan 2017). Dengan demikian komitmen organisasi merupakan sikap kerja dalam wujud keinginan, kemauan, dedikasi, loyalitas, kepercayaan yang kuat, dan menunjukkan keinginan tetap menjadi bagian anggota organisasi dengan mau menerima nilai dan tujuan organisasi, serta bekerja sesuai dengan tujuan organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Komitmen karyawan yang tinggi akan memberikan kinerja yang tinggi.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan bagian *human resource* terkait karyawan yang mengundurkan diri, dari rata-rata persentase tiga tahun terakhir didapat sekitar 10 persen, cukup banyaknya karyawan yang tidak berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi merupakan salah satu indikator komitmen organisasi. Serta wawancara dengan 10 orang karyawan didapati rasa memiliki dan rasa bangga yang kurang terhadap perusahaan.

Selaras dengan penjelasan di atas, kajian empiris Chrisnanto, et al. (2020), Chrisdianto, et al. (2019); Abdirahman, et al (2018); dan Zefeiti, et al. (2017), menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini artinya semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi maka semakin tinggi peningkatan kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Azizah et al. (2019) dan Putrana et al. (2016) komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hubungan komitmen organisasi dengan pendidikan dan pelatihan, semakin

baik pelatihan kerja karyawan tentunya akan membentuk komitmen organisasi menjadi lebih baik. Pelatihan kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi dan membentuk komitmen organisasi. Semakin baik pelatihan kerja dalam organisasi maka organisasi akan menjadi kuat. Dengan demikian diketahui bahwa pelatihan kerja adalah bagian yang dianggap penting dalam manajemen organisasi, dan melekat pada diri seorang karyawan. Menurut Robbins dalam Sopiah (2008) komitmen kerja karyawan merupakan suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. Mowday dalam Sopiah (2008) mengemukakan komitmen organisasi adalah kemampuan individu dan kemauan menyelaraskan perilaku dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi dan bertindak untuk tujuan dan kebutuhan organisasi tersebut (Spencer dalam Sudarmanto, 2009).

Selaras dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rahayu, et al. (2019); Ocen, et al. (2017); dan Dias, et al. (2016); menemukan bahwa pendidikan dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berbeda dengan hasil penelitian oleh Lee, et al. (2020) menemukan hasil penelitian pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi sedangkan penelitian Rawashdeh, et al. (2020) hasil penelitian menunjukkan pelatihan berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir mempengaruhi komitmen organisasi. Kepastian pengembangan karir kepada karyawan akan meningkatkan semangat dan komitmen organisasi karyawan pada perusahaan. Semakin kerja karyawan, maka semakin tinggi komitmen terhadap organisasi atau perusahaan Rivai (2009). Selaras dengan hasil penelitian terdahulu

yang dilakukan oleh Ernawati, et al. (2021); Rahayu, et al. (2019); Kiran, et al. (2019) menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berbeda dengan hasil penelitian Silaban, et al. (2021) pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan fenomena dan *research gap*, maka penting dilaksanakan penelitian ini, yang dilandasi oleh peran pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir terhadap komitmen organisasi serta dampaknya pada peningkatan kinerja karyawan PT. Khrisna Multi Sarana Indonesia (KMSI).

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menguji dan menjelaskan permasalahan mengenai Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi serta dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Khrisna Multi Sarana Indonesia (KMSI), maka dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
3. Apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap komitmen organisasi.

2. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi.
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis sebagai berikut :

##### **1. Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif terhadap teori, konsep, dan ilmu yang berkaitan dengan manajemen terutama memperdalam konsep pengaruh variabel pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir terhadap komitmen organisasi serta dampaknya pada kinerja karyawan.

##### **2. Manfaat Praktis**

Secara praktis hasil penelitian ini dapat memberikan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen PT. Khrisna Multi Sarana Indonesia (KMSI) cabang Bali dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan peningkatan kinerja karyawan dan pengelolaan sumber daya manusia seperti pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir dan komitmen organisasi.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*goal setting theory*)

*Goal setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya adalah seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, bahwa pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2014). Jika seorang individu memiliki komitmen dalam mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakan dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. *Goal setting* bisa bekerja sebagai proses motivasional karena bisa menciptakan ketidaksesuaian antara kinerja saat ini dengan kinerja yang diharapkan. *Goal* adalah target dan objektif untuk berkinerja dimasa yang akan datang. Bahwa setiap karyawan akan membuat perhitungan dalam membuat target. Ketika karyawan telah menentukan target untuk dirinya maka ia akan berusaha untuk mencapai target yang telah dibuatnya, yang diformulasikan kedalam rencana agar lebih mudah untuk mencapai target kinerja karyawan sesuai dengan visi dan misi organisasi. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja) yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan.

Berdasarkan pendekatan *goal setting theory*, kinerja karyawan pada PT. Khrisna Multi Sarana Indonesia (KMSI) diidentifikasi sebagai tujuannya. Sedangkan variabel pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir dan komitmen

organisasi sebagai faktor pendukungnya. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian.

## **2.1.2 Pendidikan dan Pelatihan**

### **1) Pengertian Pendidikan dan Pelatihan**

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia pada setiap unit kerja juga akan berhubungan dengan hakikat pendidikan dan pelatihan. Menurut Peraturan Direktur Jenderal Perhubungan Udara Nomor KP 20 Tahun 2015, tentang Pedoman Teknis Operasional Peraturan Keselamatan Penerbangan Sipil Bagian 139-07 (advisory Circular CASR Part 139-07) tentang Pemberian Akreditasi Lembaga Pendidikan dan/ atau Pelatihan Personel Bandar Udara, Pendidikan dan/ atau pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan pembentukan sikap perilaku personel bandar udara yang diperlukan dalam penyelenggaraan bandar udara.

Menurut Sumarsono (2009:93) pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan SDM. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja, dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Sedangkan menurut *Dictionary of education* pendidikan adalah proses dimana seorang mengembangkan kemampuan, sikap dan bentuk tingkah laku lainnya dalam masyarakat yang menjadi tempat tinggalnya. Mengutip dari [www.id.wikipedia.org](http://www.id.wikipedia.org) menyatakan bahwa Pendidikan adalah pembelajaran

pengetahuan, keterampilan, dan kebiasaan sekelompok orang yang diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya melalui pengajaran, pelatihan, atau penelitian.

Pada saat perekrutan awal karyawan disuatu perusahaan, karyawan yang baru direkrut jarang mempunyai keterampilan dan pengetahuan khusus yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Mereka direkrut dengan dasar pendidikan mereka pada pengetahuan dan keterampilan yang bersifat umum. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia diperlukan untuk memenuhi tuntutan kebutuhan perusahaan. Pelatihan (*training*) merupakan suatu perbaikan kinerja untuk meningkatkan kompetensi para karyawan, sehingga karyawan mengalami kemajuan dalam hal pengetahuan, keterampilan dan keahliannya sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Pelatihan ini diberikan kepada pegawai/ karyawan baru untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan bidang tanggung jawabnya dan kepada karyawan yang lama untuk mempertahankan dan menyegarkan (*refresh*) pengetahuan dan ketrampilannya. Pelatihan juga sering dipasangkan dengan pendidikan. Menurut Dessler yang diterjemahkan oleh Benyamin (1997:263) “Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”. Sedangkan menurut Chusway (2002:114) yaitu : “Pelatihan adalah proses mengajarkan keahlian dan memberikan pengetahuan yang perlu, serta sikap supaya mereka dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan standar”. Proses pelatihan difokuskan pada pelaksanaan pekerjaan dan penerapan pemahaman serta pengetahuan pada pelaksanaan tugas tertentu. Hasil yang diinginkan dari pelatihan adalah penguasaan dan peningkatan keterampilan

(Kaswan, 2012). Pelatihan juga merupakan proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Lebih lanjut Kaswan menyatakan bahwa Pelatihan mungkin juga meliputi perubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat dinyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan memang tidak dapat dipisahkan. Pendidikan dan pelatihan adalah penciptaan suatu lingkungan dimana pegawai dapat meningkatkan ketrampilan, pengetahuan dan sikap untuk membantu organisasi mencapai tujuan. Dengan pengertian seperti diatas pelatihan sering disamakan dengan pendidikan karena memiliki suatu konsep yang sama yaitu memberi bantuan pada pegawai untuk berkembang.

## **2) Prinsip Pendidikan dan Pelatihan**

Menurut Werther dalam Husaeni (2013:31), menyatakan bahwa prinsip-prinsip pelatihan adalah sebagai berikut :

- a) Prinsip Partisipasi: Pembelajaran biasanya akan lebih cepat dan bertahan lama apabila peserta belajar terlibat secara aktif. Partisipasi akan meningkatkan motivasi dan empati terhadap proses belajar. Dengan keterlibatan secara langsung, peserta dapat belajar lebih cepat dan memahaminya lebih lama.
- b) Prinsip Repetisi: Repetisi akan memperkuat suatu pola ke dalam memori seseorang. Belajar dengan pengulangan kunci-kunci pokok dari ide-ide akan dengan mudah dapat diingat kembali bila diperlukan.
- c) Prinsip Relevansi: Belajar akan lebih efektif apabila materi yang dipelajari bermakna atau mempunyai relevansi dengan kebutuhan seseorang.
- d) Prinsip Pengalihan: Semakin cepat seseorang untuk belajar menguasai

pekerjaan tersebut. Dengan kata lain, pengalihan pengetahuan dan keterampilan bisa terjadi karena penerapan teori dalam situasi yang nyata atau karena praktek yang bersifat simulasi. Artinya pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam simulasi dapat dengan mudah dialihkan dalam situasi sebenarnya.

- e) Prinsip Umpan Balik: Melalui sistem umpan balik, peserta pelatihan dapat mengetahui tercapai tidaknya tujuan pelatihan. Artinya, dengan umpan balik peserta termotivasi untuk mengetahui perubahan yang terjadi di dalam dirinya, baik kemampuan, keterampilan, maupun kepribadian dan termotivasi untuk menyesuaikan tingkah laku mereka untuk secepat mungkin meningkatkan kemajuan belajarnya.

### **3) Tujuan dan Manfaat Pendidikan & Pelatihan**

Fathoni (2006: 98) menuturkan bahwa dalam rangka pembinaan terhadap pegawai pendidikan dan pelatihan bertujuan:

- a) Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat.
- b) Meningkatkan mutu dan kemampuan, serta keterampilan baik dalam melaksanakan tugasnya maupun kepemimpinannya.
- c) Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan dalam melaksanakan tugas.
- d) Melatih dan meningkatkan kerja dalam perencanaan.
- e) Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja

Sedangkan tujuan Pendidikan dan Pelatihan sesuai Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil pasal 2 menjelaskan tujuan diklat adalah:

- a) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
- b) Menciptakan pegawai yang mampu berperan sebagai pembaharuan dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- c) Menetapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
- d) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintah dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sedangkan menurut Hanggraeni (2012), pelatihan dan pengembangan memiliki manfaat bukan hanya bagi perusahaan tapi juga bagi individu, berikut adalah manfaat pelatihan dan pengembangan :

- a) Manfaat bagi perusahaan, yang diantaranya meningkatkan profitabilitas, meningkatkan pengetahuan dan keahlian kerja, meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya operasi yang diakibatkan karena kesalahan operasional serta meningkatkan pengembangan organisasi.
- b) Manfaat bagi individu, yang antara lain membantu pekerja menyelesaikan masalah kerja yang mungkin timbul, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja individu, meningkatkan kepercayaan diri dan pengembangan diri individu dan menyediakan informasi kepada pekerja tentang cara untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan, komunikasi, sikap individu dan membantu pekerja untuk membuat keputusan yang lebih baik, cepat dan efisien.

#### 4) Teknik dan Metode Pendidikan dan Pelatihan

Setiap program pelatihan harus dirancang sedemikian rupa untuk meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan kepuasan dan memperbaiki kinerja.

Ada dua kategori pokok teknik dan metode dalam program pelatihan, yaitu :

- a) Metode praktis (*on the job training*)
- b) Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*).

Masing-masing kategori memiliki sasaran pengajaran, sikap, konsep atau pengetahuan dan keterampilan yang berbeda antara satu dengan lainnya. Dalam pemilihan teknik yang akan digunakan pada program pelatihan terdapat beberapa faktor yang harus dipenuhi antara lain: efektivitas biaya, isi program yang dikehendaki, kelayakan fasilitas-fasilitas, preferensi dan kemampuan peserta, preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih, dan prinsip-prinsip belajar

Metode latihan yang paling banyak digunakan adalah teknik-teknik *on the job*. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan pengawasan langsung oleh seorang pelatih yang berpengalaman yang berasal dari eksternal maupun dari internal perusahaan. Dari berbagai macam teknik ini yang dapat digunakan dalam praktek adalah : latihan instruksi pekerjaan, magang (*apprenticeships*), *coaching*, dan penugasan sementara. Melalui pendekatan teknik *off the job*, para peserta latihan akan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi yang diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Tujuan utama teknik presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode yang bisa digunakan adalah: kuliah, studi kasus, studi sendiri, program komputer, konferensi, dan

presentasi. Implementasi program pelatihan berfungsi sebagai proses transformasi. Para tenaga kerja (karyawan) yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang terlatih, berkemampuan, dan berkualitas dalam bekerja, sehingga dapat diberikan tanggung jawab lebih besar.

## 5) Jenis dan Tahap Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Simamora (2006:278) ada lima jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan :

- a) Pelatihan Keahlian (*skill training*) merupakan pelatihan yang sering dijumpai dalam organisasi. Program pelatihan relatif sederhana, kebutuhan dan kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli, kriteria penilaian efektivitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.
- b) Pelatihan Ulang (*Retraining*) adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah.
- c) Pelatihan Lintas Fungsional, Pelatihan lintas fungsional (*cross functional training*) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dari pekerjaan yang ditugaskan.
- d) Pelatihan Tim merupakan kerjasama terdiri dari sekelompok individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.
- e) Pelatihan Kreativitas (*creativity training*) berlandaskan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan mungkin yang berdasar pada penilaian rasional dan biaya dan kelaikan.

Ruky (2003:232) menjelaskan jenis diklat yang didasarkan dari definisi pelatihan, disimpulkan bahwa pelatihan terdiri dari berbagai jenis dengan tujuan yang berbeda. Beberapa pelatihan yang ditemukan hampir di semua organisasi, antara lain:

- a) Pelatihan Dasar (*prajabatan*). Pelatihan dasar diberikan kepada calon-calon tenaga kerja atau calon anggota organisasi yang akan dilakukannya dalam jabatan atau pekerjaannya nanti. Pelatihan dasar ini bisa berlangsung beberapa jam, beberapa hari, beberapa bulan, sampai beberapa tahun. Pelatihan dasar ini tentunya harus diberikan kepada calon karyawan yang sama sekali belum pernah mendapatkan pelatihan dan belum berpengalaman dalam pekerjaan tersebut.
- b) Pelatihan Penyegaran. Pelatihan penyegaran (*refresher course*) biasanya diberikan kepada karyawan yang sudah melaksanakan suatu pekerjaan cukup lama dalam sebuah organisasi. Pelatihan yang dianggap perlu diberikan biasanya karena perusahaan melakukan dua perubahan :
  - (1) Perubahan dalam teknologi, peralatan/ mesin yang digunakan sehingga menjadi sesuatu yang baru bagi karyawan lama. Dalam situasi ini, karyawan harus dilatih tentang cara menggunakan peralatan/ mesin tersebut.
  - (2) Perubahan dalam cara kerja/ prosedur operasi atau prosedur produksi.
- c) Pelatihan Penyembuhan (*remedial*). Pelatihan yang bersifat *remedial* pada dasarnya adalah pelatihan yang bertujuan menghilangkan kelemahan yang ditemukan pada karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu. Pelatihan biasanya berbentuk intervensi pelatihan (*training intervention*). Pelatihan seperti itu hanya diberikan bila dapat dipastikan bahwa kelemahan tersebut disebabkan oleh kurang latihan dan kurang pahaman pekerja dan bukan

karena motivasi yang lemah. Pelatihan bukanlah obat untuk meningkatkan motivasi.

- d) Pelatihan Penjenjangan. Istilah pelatihan penjenjangan banyak digunakan oleh instansi pemerintah dan Badan Usaha Milik Negara. Pelatihan berjenjang sangat erat hubungannya dengan program pengembangan karir. Pelatihan ini dilaksanakan untuk karyawan yang diarahkan dan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih tinggi daripada jabatannya sekarang.

Menurut Dessler (2007) ada lima tahapan dalam proses pelatihan, yaitu:

- a) Analisis kebutuhan yaitu, mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisis keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi.
- b) Merancang instruksi, untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku-kerja, latihan, dan aktivitas, yang menggunakan teknik seperti dengan pelatihan kerja langsung dan mempelajarinya dibantu dengan komputer.
- c) Validasi yaitu, program pelatihan dengan menyajikan kepada beberapa pemirsa yang bisa mewakili.
- d) Menerapkan program yaitu, melatih karyawan yang ditargetkan.
- e) Evaluasi dan tindak lanjut yaitu, dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program ini.

## **6) Indikator Pendidikan dan Pelatihan**

Sedangkan Indikator-indikator pelatihan sumber daya manusia yang diterapkan menurut Hasibuan (2012:68) antara lain sebagaimana berikut:

- a) Prestasi kerja karyawan: Apabila prestasi kerja atau produktivitas kerja

karyawan setelah mengikuti pelatihan, baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat maka berarti pelatihan yang dilakukan cukup baik, tetapi jika prestasi kerjanya tetap, maka pelatihan yang dilakukan kurang baik dan perlu adanya perbaikan.

- b) Kedisiplinan karyawan: Jika kedisiplinan karyawan setelah mengikuti pengembangan dan pelatihan semakin baik, maka pelatihan yang dilakukan tersebut sudah baik, akan tetapi jika kedisiplinan tidak meningkat berarti pelatihan yang dilakukan kurang baik.
- c) Absensi karyawan: Kalau absensi karyawan setelah mengikuti pelatihan meningkat maka pelatihan yang dilakukan tersebut sudah baik, sebaliknya apabila pelatihan yang diterapkan kurang baik.
- d) Kalau tingkat kerusakan produksi, alat mesin, setelah karyawan mengikuti pelatihan berkurang maka pelatihan yang dilakukan tersebut sudah baik, sebaliknya jika tetap maka maka pengembangan dan pelatihan kurang baik.
- e) Tingkat kecelakaan karyawan harus berkurang setelah mereka mengikuti program pelatihan, jika tidak berkurang berarti pelatihan yang dilakukan perlu disempurnakan lagi.
- f) Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga, dan waktu, berkurang atau efisiensi semakin baik maka pelatihan yang dilakukan sudah baik, sebaliknya jika tetap berarti pelatihan yang dilakukan itu kurang baik
- g) Tingkat kerjasama karyawan harus semakin serasi, harmonis, dan baik setelah mereka mengikuti pelatihan, jika tidak ada perbaikan kerja sama maka pelatihan yang dilakukan itu kurang baik
- h) Tingkat upah insentif karyawan meningkat setelah mengikuti pelatihan maka

pelatihan yang dilakukan itu baik, sebaliknya jika tetap maka pelatihan itu kurang baik

- i) Prakarsa karyawan harus meningkat setelah mengikuti pelatihan, jika tidak meningkat atau tetap berarti pelatihan kurang baik. Dalam hal ini karyawan diharapkan dapat bekerja mandiri serta bisa mengembangkan kreativitasnya.
- j) Kepemimpinan atau keputusan- keputusan yang ditetapkan oleh manajer setelah dia mengikuti pelatihan harus semakin baik, kerjasama semakin serasi, sasaran yang dicapai semakin besar, ketegangan- ketegangan berkurang serta kepuasan kerja karyawan meningkat, kalau hal di atas tercapai maka pelatihan yang dilakukan baik, sebaliknya jika hal di atas tidak tercapai berarti pelatihan yang dilakukan kurang baik.

### **2.1.3 Pengembangan Karir**

#### **1) Pengertian Pengembangan Karir**

Pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan kinerja organisasi (Shaputra 2015). Pengembangan Karir adalah usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan seorang pekerja yang dapat membuka kesempatan untuk mencapai suatu rencana karir selama masa bekerja (Kaseger et al. 2017).

Menurut Rivai (2004) karir terdiri dari semua pekerjaan yang ada selama seseorang bekerja, atau dapat pula dikatakan bahwa karir adalah seluruh jabatan yang diduduki seseorang dalam kehidupan kerjanya. Menurut Dubrin dalam Mangkunegara (2013), pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang

membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Menurut Sulistyani dan Rosidah (2009) dalam pengembangan karir suatu perusahaan dibutuhkan pengujian atas dua proses utama, yaitu (1) Perencanaan Karir dan (2) Manajemen Karir.

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi/ perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi/ perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan tergantung pada SDM (Nawawi, 2006:98). Tanpa memiliki SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya akan tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi demikian mengharuskan organisasi/ perusahaan untuk melakukan pembinaan karir bagi para karyawan, yang harus dilakukan secara berencana dan berkelanjutan. Sebelumnya perlu diketahui terlebih dahulu definisi dari karir itu sendiri. Menurut Anoraga (2005:99), karir dalam arti sempit (sebagai upaya mencari nafkah, mengembangkan profesi, dan meningkatkan kedudukan), karir dalam arti luas (sebagai langkah maju sepanjang hidup atau mengukir kehidupan seseorang). Sedangkan menurut Handoko (2011:58) karir adalah semua pekerjaan jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Menurut Sadili Samsudin (2006:133) mendefinisikan pengembangan karir adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pengertian pengembangan karir menurut Nawawi (2006:99), pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa

kehidupan tertentu. Pengertian ini menempatkan posisi/jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan, sebagai bagian rangkaian dari posisi/jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya. Pengertian dari Mangkunegara (2005:78), berpendapat bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Dari pengertian pengembangan karir di atas, pekerja dan organisasi atau perusahaan mempunyai peran masing-masing dalam usaha pengembangan karir. Pekerja mempunyai tugas berupa perencanaan karir dan organisasi atau perusahaan mempunyai tugas memberikan bantuan berupa program-program pengembangan karir, agar pekerja yang potensial dapat mencapai setiap jenjang karir sejalan dengan usaha mewujudkan perencanaan karirnya.

## 2) Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir yang dikemukakan Mangkunegara (2005:77) adalah sebagai berikut :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.

Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.

2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.

Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.

Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawainya akan

kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawainya terhadap perusahaannya.

5. Membuktikan tanggung jawab sosial.

Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim-iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.

Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

7. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian.

Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.

Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.

Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

10. Menggiatkan suatu pemikiran jarak waktu yang panjang.

Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

### 3) Tahap – tahap Pengembangan Karir

Dessler (2007:192) mengemukakan adanya tahap-tahap utama dari siklus karir, yaitu :

1. Tahap pertumbuhan.

Tahap ini berlangsung kira-kira sejak lahir sampai usia 14 tahun. Dalam periode ini orang mengembangkan pemahaman mandiri melalui identifikasi dengan dan interaksi dengan orang lain seperti, keluarga, teman, dan guru.

2. Tahap penjelajahan.

Tahap ini terjadi pada periode usia 15 - 24 tahun. Individu secara serius menjelajahi berbagai alternatif kedudukan, berusaha untuk mencocokkan alternatif alternatif ini dengan minat dan kemampuannya, serta mencoba memulai suatu pekerjaan.

3. Tahap penetapan.

Tahap ini berlangsung kira-kira dari usia 24 sampai 30 tahun, yang merupakan jantung dari kehidupan kerja kebanyakan orang.

a. Sub tahap percobaan

Tahap ini berlangsung pada usia 25 – 30 tahun. Individu menetapkan bidang pilihan yang cocok, dan jika tidak cocok berusaha mengubahnya.

b. Sub tahap pemantapan

Tahap ini berlangsung pada usia 30 – 40. Selama periode ini, tujuan kedudukan perusahaan ditetapkan dan perencanaan karir yang lebih eksklusif dijalankan untuk menetapkan urutan bagi pemenuhan tujuan tujuan tersebut.

c. Sub tahap krisis pertengahan akhir

Tahap ini berlangsung pada usia 40-an. Selama periode ini orang sering membuat penilaian baru yang besar atas kemajuan mereka sehubungan dengan ambisi dan tujuan awal karir mereka.

4. Tahap pemeliharaan.

Tahap ini berlangsung pada usia sekitar 45-65 tahun. Selama periode ini orang mengamankan tempatnya dalam dunia kerja.

5. Tahap kemerosotan.

Tahap ini disebut juga usia pensiun, di mana individu menghadapi prospek harus menerima berkurangnya level kekuasaan dan tanggung jawab.

#### 4) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2012:207), faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah sebagai berikut:

a. Perlakuan yang adil dalam berkarir

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

b. Kepedulian para atasan langsung.

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

c. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

d. Minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistic sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang. Pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

e. Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja "puas" apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karir

nya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi akan merupakan usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

## 5) Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir menurut A.Sihotang (2006:213) adalah:

### 1. Kebijakan organisasi

Merupakan yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir seseorang karyawan dalam perusahaan. Kebijakan perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karir dalam perusahaan.

### 2) Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik dalam perusahaan biasanya mendapatkan promosi jabatan, karena prestasi kerja merupakan salah satu acuan bagi organisasi dalam melakukan pengembangan karir.

### 3) Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan, semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang karyawan maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, juga sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seorang karyawan maka biasanya akan susah mendapatkan pengembangan karirnya.

### 4) Pelatihan

Pelatihan merupakan fasilitas yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk

dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir dimasa mendatang.

5) Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan.

6) Kesetiaan pada organisasi.

Kesetiaan pada organisasi merupakan tingkat kesetiaan atau loyalitas seorang karyawan pada perusahaan, semakin lama karyawan bekerja pada perusahaan loyalitasnya tinggi. Loyalitas atau kesetiaan juga berguna untuk mengurangi *turn over* karyawan.

7) Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia

Merupakan kebutuhan seseorang untuk dihormati dan diakui keberadaannya baik oleh lingkungan internal maupun eksternal perusahaan bertindak dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya.

#### 2.1.4 Komitmen Organisasi

##### 1) Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Menurut Tobing (2009:32) Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan pemikiran individu dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Menurut Hariani, et al (2019) mengemukakan komitmen karyawan merupakan usaha untuk melibatkan diri pada perusahaan dan tidak ingin meninggalkannya. Menurut Wibowo (2016:430) Komitmen organisasi kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Menurut Gibson (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu perasaan akan pengenalan, loyalitas, dan keterlibatan yang diperhatikan terhadap organisasi atau unit

organisasi. Komitmen karyawan merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi, Menurut Robbins (2014) komitmen adalah ketika seorang tenaga pendidik mengenal organisasi dengan baik serta berhasrat untuk tetap sebagai anggota dari organisasi tersebut selamanya. Menurut Silaban (2018) mengartikan komitmen sebagai derajat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu instansi dan tujuan-tujuannya dan berniat memelihara keanggotaan organisasi itu. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dimana suatu tingkat kepercayaan dan kelayakan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan perusahaan tempat ia bekerja.

Lepine et al (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan menjadi anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mengejar pekerjaan lain. Pegawai meninggalkan organisasi dapat karena terpaksa atau sukarela. Meninggalkan organisasi secara sukarela terjadi ketika pegawai memutuskan untuk berhenti dari organisasi, sedangkan pegawai yang meninggalkan organisasi secara terpaksa terjadi ketika pegawai dipecat oleh organisasi karena alasan tertentu. Gibson et al (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasi melibatkan tiga sikap, yaitu: identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan akan tugas-tugas organisasi, serta perasaan loyal terhadap organisasi. Hal tersebut berarti pegawai yang berkomitmen terhadap organisasi memandang nilai dan kepentingan organisasi terintegrasi dengan tujuan pribadinya. Pekerjaan yang menjadi tugasnya dipahami sebagai kepentingan pribadi, dan memiliki keinginan untuk selalu loyal demi kemajuan organisasi. Ivancevich et al (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi

merupakan suatu rasa identifikasi, keterlibatan dan kesetiaan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasinya. Yulk (dalam Priansa 2016:233) menyatakan komitmen organisasi merupakan persetujuan pegawai terhadap keputusan atau permintaan organisasi dan melakukan usaha yang serius menjalankan permintaan atau menerapkan keputusan tersebut sesuai dengan kepentingan organisasi. Luthans (dalam Priansa, 2016:234) menyatakan bahwa sebagai suatu sikap, maka komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai:

- a. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari anggota organisasi tertentu
- b. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi
- c. Keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan berkelanjutan.

Sopiah (2008) mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi bila memiliki tersebut berarti pegawai yang berkomitmen terhadap organisasi memandang nilai dan kepentingan organisasi terintegrasi dengan tujuan pribadinya. Pekerjaan yang menjadi tugasnya dipahami sebagai kepentingan pribadi, dan memiliki keinginan untuk selalu loyal demi kemajuan organisasi. Ivancevich et al (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu rasa identifikasi, keterlibatan dan kesetiaan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasinya. Yulk (dalam Priansa 2016:233) menyatakan komitmen organisasi merupakan persetujuan pegawai terhadap keputusan atau permintaan organisasi dan melakukan usaha yang serius

untuk menjalankan permintaan atau menerapkan keputusan tersebut sesuai dengan kepentingan organisasi. Luthans (dalam Priansa, 2016:234) menyatakan bahwa sebagai suatu sikap, maka komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai:

- a) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari anggota organisasi tertentu,
- b) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi,
- c) Keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. organisasi mengekspresikan perhatiannya

Sopiah (2008) mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi bila memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi, berkeinginan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan organisasi, memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Melihat beberapa pengertian mengenai komitmen organisasi dari beberapa ahli, mempunyai kesamaan yang dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengertian loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatannya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Loyalitas pegawai tercermin melalui kesediaan dan kemauan pegawai untuk selalu berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan yang kuat bertahan dalam organisasi.

## **2) Dampak Komitmen Organisasi**

Dampak komitmen organisasi menurut Sopiah (dalam Priansa, 2016:236) dapat ditinjau dari dua sudut yaitu:

- a. Ditinjau dari Sudut Organisasi yaitu, pegawai yang berkomitmen rendah akan berdampak pada turnover, tingginya absensi menimbulkan kelambanan kerja dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja, dan kurangnya loyalitas terhadap organisasi. Apabila komitmen pegawai rendah maka hal tersebut dapat memicu perilaku pegawai yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya yaitu terhadap reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi yaitu menurunnya laba organisasi.
- b. Lebih jauh lagi yaitu menurunnya laba ditinjau dari sudut pegawai yaitu, komitmen pegawai yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir pegawai tersebut.

### 3) Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut Dyne dan Graham sebagaimana dikutip oleh Priansa, (2018:243) adalah:

#### a. Personal

##### (1) Ciri Kepribadian Tertentu.

Ciri Kepribadian Tertentu seperti teliti, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang altruistic (senang membantu) akan cenderung lebih komit.

##### (2) Usia dan Masa Kerja

Usia dan Masa Kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

##### (3) Tingkat Pendidikan

Makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat diakomodir,

sehingga komitmennya semakin rendah.

(4) Jenis Kelamin

Wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai karirnya, sehingga komitmennya lebih tinggi.

(5) Status Perkawinan

Pegawai yang sudah menikah lebih terikat dengan organisasinya.

(6) Keterlibatan Kerja

Tingkat Keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi

b. Situasional

(1) Nilai (*value*) Tempat Kerja

Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperatif dan partisipasi akan mempermudah setiap pegawai untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para pegawai percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para pegawai akan terlibat dalam perilaku yang akan mewujudkan hal itu.

(2) Keadilan Organisasi

memberikan kontribusi untuk Keadilan Organisasi meliputi: keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.

(3) Karakteristik Pekerjaan

Meliputi pekerjaan yang penuh makna. Otonomi dan umpan balik dapat

merupakan motivasi kerja yang internal. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.

#### (4) Dukungan Organisasi

Dukungan Organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai mempersepsi bahwa organisasi (lembaga, pimpinan, rekan) memberi dorongan, aspek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan pegawai dan juga menghargai kontribusinya, maka pegawai akan menjadi komit.

### c. Posisional

#### (1) Masa Kerja

Masa kerja yang lama akan semakin membuat pegawai komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang pegawai untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

#### (2) Tingkat Pekerjaan

Berbagai penelitian menyebutkan status sosioekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi kemampuan terlibat. Rowden (2006) menyatakan, sensitivitas pemimpin untuk kebutuhan anggota yang jelas berkaitan dengan komitmen organisasi.

Satu penjelasan untuk ini adalah bahwa hal itu tidak mungkin bahwa seseorang akan berkomitmen untuk sebuah organisasi di mana pemimpinnya tidak selaras dengan kebutuhannya. lain mungkin saja orang merasa mereka berhutang sesuatu kepada mereka yang memenuhi beberapa kebutuhan mereka. Naderi (2012) menyatakan studi saat ini mendukung adanya korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sebuah penjelasan logis dari hasil ini dapat bahwa komitmen organisasi merupakan fungsi dari kepuasan kerja. Berbagai dimensi kepuasan kerja seperti kepuasan dengan gaji, rekan kerja, supervisi, dan bekerja sendiri dibutuhkan oleh para pekerja untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka. Ketika kebutuhan terpenuhi, maka tingkat komitmen organisasi dimanifestasikan akan menjadi tinggi.

#### **4) Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Priansa (2016) menyatakan bahwa terdapat tiga macam indikator komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif Individu dengan komitmen afektif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, tetapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut dengan pertimbangan bahwa ia keluar, maka ia akan menghadapi kerugian jika meninggalkan organisasi. Komitmen afektif didefinisikan sebagai suatu proses sikap, dimana karyawan merasa memiliki hubungan atau keterkaitan dengan organisasi karena adanya kesamaan nilai dan tujuan. Komitmen afektif merupakan tingkat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Komitmen yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi.

2. Komitmen Normatif Individu dengan komitmen normatif yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi, berisi keyakinan karyawan akan tanggung jawabnya karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas terhadap organisasi. Karyawan merasa harus bertahan karena adanya loyalitas.
3. Komitmen Berkelanjutan Komitmen berkelanjutan merupakan komitmen akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Komitmen berkelanjutan merupakan komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuh kebutuhan.

Adapun menurut Shaleh (2018) bahwa indikator komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

1. Adanya kemauan karyawan, dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
2. Adanya kesetiaan karyawan, yang mana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
3. Adanya kebanggaan karyawan pada organisasi, ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

Berdasarkan beberapa teori para ahli di atas maka dalam penelitian ini indikator komitmen organisasi yang digunakan menurut Priansa (2016), yaitu : Komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan.

## 2.1.5 Kinerja Karyawan

### 1) Pengertian Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) sumber daya manusia, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Disisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawainya akan mempengaruhi kinerja. Istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Prestasi kerja pada umumnya dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan kerja dari tenaga kerja yang bersangkutan.

Suatu organisasi perusahaan didirikan karena mempunyai tujuan tertentu yang ingin dan harus dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi dipengaruhi perilaku organisasi. Salah satu kegiatan yang dilakukan dalam organisasi adalah kinerja karyawan, yaitu bagaimana melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan sesuatu pekerjaan atau peranan dalam organisasi. Kinerja karyawan seringkali dipikirkan sebagai pencapaian tugas, dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja (Gibson et al., 2006). Selain itu, capaian seseorang dalam fungsi dan perilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai seorang yang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi (Mathis & Jackson, 2006). Pengertian dari kinerja dapat

menggambarkan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan ataupun kebijakan dalam menjalankan tujuan, visi, dan misi perusahaan yang dituangkan dalam perencanaan yang strategis suatu perusahaan (Robbins, 2014).

Mangkunegara (2005) kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Rivai (2009) kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Sedangkan Menurut Prawirosentono (2014), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan atau tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaannya dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi.

## **2) Indikator Kinerja**

Menurut Mathis (2002) kinerja pegawai adalah mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk :

- a. Kuantitas Kerja. Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan

- kemampuan sebenarnya.
- b. Kualitas Kerja. Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.
  - c. Pemanfaatan Waktu. Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.
  - d. Tingkat Kehadiran. Yaitu asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.
  - e. Kerjasama. Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik.

Menurut (Robbins, 2014) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada 6 (enam) indikator, yaitu

#### 1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

#### 2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

#### 3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat

dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

#### 4. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

#### 5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

#### 6. Kesetiaan kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai kesetiaan terhadap pekerjaan dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

### 3) Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Simanjuntak (2005) kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain :

- a. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/ pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
- b. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/ gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
- c. Suprasarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2007), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- a) Sikap dan mental,
- b) Pendidikan,
- c) Keterampilan,
- d) Manajemen kepemimpinan,
- e) Tingkat penghasilan,
- f) Gaji dan kesehatan,
- g) Jaminan sosial,
- h) Iklim kerja,
- i) Sarana dan prasarana,
- j) Teknologi, dan
- k) Kesempatan berprestasi.

#### **4) Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah kegiatan menilai dan mengevaluasi pencapaian, kemampuan, produktivitas dan melihat pertumbuhan dari karyawan selama bekerja. Penilaian kinerja terhadap karyawan adalah salah satu tugas penting yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan. Penilaian harus dihindarkan adanya “like dan dislike”, dari penilai, agar objektivitas penilai dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini adalah penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang kinerja pegawai tersebut. Menurut Mathis (2002), menyatakan pendapatnya bahwa, “Penilaian kinerja dapat dilaksanakan oleh siapa saja yang mengerti benar tentang penilaian kinerja pegawai secara individual”.

Kemungkinannya antara lain adalah :

- d. Para atasan yang menilai bawahannya.
- e. Bawahan yang menilai atasannya.
- f. Anggota kelompok menilai satu sama sama lain.
- g. Penilaian pegawai sendiri.
- h. Penilaian dengan multi sumber, dan
- i. Sumber-sumber dari luar.

Mangkuprawira (2007), juga menyatakan bahwa, "Penilaian kinerja yang dilakukan dalam suatu organisasi haruslah mengikuti standar kinerja yang ditetapkan, dimana pengukuran kinerja tersebut memberikan umpan balik yang positif kepada pegawai". Menurut Dessler (2007) ada lima faktor dalam penilaian kinerja, yaitu :

- a) Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
- b) Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
- c) Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- d) Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/ diandalkan dan ketepatan waktu.
- e) Komunikasi, meliputi: hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk pegawai, yang merupakan kunci pengembangan bagi pegawai di masa mendatang. Di saat atasan mengidentifikasi kelemahan, potensi dan kebutuhan

pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja, mereka dapat memberitahukan pegawai mengenai kemajuan pegawai tersebut, mendiskusikan keterampilan apa yang perlu mereka kembangkan dan melaksanakan perencanaan pengembangan (Mathis, 2002). Menurut Dessler (2007) penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi yang efektif dan efisien. Pegawai menginginkan dan memerlukan umpan balik berkenaan dengan prestasi karyawan tersebut dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan pegawai, dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja.

#### **2.1.6 Personel Bandar Udara**

Menurut Nawawi (2003), pengertian SDM dibagi menjadi dua, yaitu pengertian secara mikro dan pengertian secara makro. Pengertian secara mikro adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personel, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain. Sedang secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja). Sesuai peraturan Direktur Jenderal Perhubungan Udara nomor KP. 22 tahun 2015 tentang pedoman teknis operasional peraturan keselamatan penerbangan sipil bagian 138-14 standar kompetensi personel bandar udara, personel bandar udara adalah personel yang terkait langsung dengan pelaksanaan pengoperasian dan/ atau pemeliharaan fasilitas bandar udara.

Sesuai peraturan Direktur Jenderal Perhubungan Udara nomor KP. 041 tahun 2017 tentang pedoman teknis operasional peraturan keselamatan

penerbangan sipil bagian 139-11, lisensi dan/ atau rating personel bandar udara bahwa yang termasuk personel bandar udara adalah personel teknik bandar udara, personel elektronika bandar udara, personel listrik bandar udara, personel pengatur pergerakan pesawat udara, personel peralatan pelayanan darat pesawat udara (*Ground Support Equipment Operator/ GSE operator*) personel pemandu parkir pesawat udara (*marshaller*), personel pelayanan garbarata dan personel pelayanan pendaratan helikopter. Personel peralatan pelayanan darat pesawat udara (*Ground Support Equipment Operator/ GSE operator*) dan personel pemandu parkir pesawat udara (*marshaller*).

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Berbagai penelitian telah dilakukan oleh banyak peneliti untuk meneliti dan membuktikan pengaruh pendidikan pelatihan (*training*) dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dan kinerja. Diantara penelitian yang sudah dilakukan adalah sebagai berikut :

### **2.2.1 Pengaruh pendidikan dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Herdajanto, T. (2023) "*The Impact of Job Training, Education and Work Motivation on Employee Performance*". Dengan sampel 34 karyawan percetakan Brangkal. Dengan menggunakan teknik regresi linier berganda. Hasil penelitian pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Ronrong, et al (2022) berjudul "*The Effect of Education and Training, Motivation and Discipline on Job Satisfaction and Performance of Makassar Industrial Training Center Alumni*". Dengan sampel sejumlah 134 responden adalah alumni Balai Diklat Industri Makassar data analisis

menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian oleh Abdelqadir, et al. (2020). "*Impact of Training on Employees' Performance: A Case Study of Selected Private Sectors Companies in Oman*". Dengan jumlah sampel 46 responden dari lima perusahaan terkemuka di Oman. Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa pelatihan berdampak positif pada kinerja karyawan. suatu perusahaan harus memberikan pelatihan kepada semua karyawan sesuai dengan bidangnya.

Karim et al., (2019) dengan judul penelitian : *The Impact of Training and Development on Employees' Performance: An Analysis of Quantitative Data*. Hasil penelitian menyebutkan pelatihan dan pengembangan merupakan aspek penting dari manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan karyawan yang terampil dan mampu untuk kinerja yang lebih baik, pelatihan dan pengembangan akan memberikan peluang kepada karyawan untuk membuat kehidupan karir yang lebih baik dan mendapatkan posisi yang lebih baik dalam organisasi, dan ada dampak yang kuat dari pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Assad Karam (2019): *The Impact of Training and Development on Different Cultural Employees Performance through Interaction Employees Motivation in Erbil Public and Private Banks..* Tujuan pemeriksaan adalah untuk mencari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu, ditemukan temuan bahwa pelatihan dan pengembangan lingkungan kerja karyawan, dan kreativitas karyawan mempunyai pengaruh paling signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat, R.(2018) dengan judul *Education and Job Training on Employee Performance*. Dengan populasi penelitian sejumlah 105 orang pegawai PDAM Giri Menang Mataram menggunakan teknik regresi linier berganda. Hasil penelitian variabel pelatihan mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai PDAM Giri Menang.

Berbeda dengan hasil penelitian dilakukan oleh Randa, E. et al.,(2019) dengan judul *Influence Competency, Education and Training Against Performance Through Development Career at The Distrik Navigasi Kelas I Makassar*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.2 Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja**

Penelitian dilakukan oleh Jaffu, Richard. (2023) judul *Performance Appraisal, Career Development and Employee Performance: Implications from Procurement Professionals*. Penelitian melibatkan 204 profesional pengadaan di kota Dodoimo dimana data analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja profesional pengadaan.

Tamsah, H. et al (2021) : *Effect of Career Development and Compensation on Work Commitment and Its Impact on Employee Performance*. Pengambilan sampel lengkap sebanyak 87 responden. Peneliti menggunakan teknik *Partial Least Square* (PLS) dalam analisis ini menggunakan metode statistik SEM AMOS. Hasilnya menunjukkan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Tiran Makassar.

Penelitian Januari Wau & Purwanto (2021) *The Effect of Career*

*Development, Work Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance.*

Sampel dalam penelitian berjumlah 265 orang dengan sampel jenuh. Hasil pengujian selisih koefisien terhadap model penelitian. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Nita Tri Febrianti (2020) *The Effect of Career Development and Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction in PT Jabar Jaya Perkasa*. Penelitian dilakukan di PT. Jabar Jaya Perkasa dengan sampel penelitian sebanyak 58 responden. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis kuantitatif dengan analisis linier. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Jabar Jaya Perkasa.

Berbeda dengan hasil penelitian Gladys C. Kembuan et, al (2018): *The Effect of Organization Climate, Career Development, Conflict, and Stress on Employee Performance of Unsrat*. Jumlah sampel sebanyak 91 koresponden di Universitas Sam Ratulangi Manado analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil pembahasan menunjukkan pengembangan karir berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Aditya, et al. (2024) *“The Effect of Training and Career Development On Motivation and Employee Performance”*. Penelitian dilakukan di Kantor cabang Airnav Manado populasi penelitian seluruh pegawai menggunakan teknik analisis data dengan PLS-SEM. Hasil penelitian pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Airnav Indonesia Kantor cabang Manado.

Penelitian Prasetio, et al. (2022) *“The Influence of Competence, Work Motivation and Career Development on Employee Performance With*

*Organizational Commitment As a Moderating Variable In The Millennial Generation in The DKI Jakarta Region*". Penelitian dilakukan kepada para generasi milenial di Jakarta, dengan populasi sampel sejumlah 245 orang dengan metode random analisis menggunakan SPSS 23.0. Hasil penelitian ditemukan pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja.

### **2.2.3 Pengaruh pendidikan dan pelatihan kerja terhadap komitmen organisasi**

Rahayu, M., Rasid, F., & Tannady, H. (2019). *The Effect of Career Training and Development on Job Satisfaction and Its Implications for The Organizational Commitment of Regional Secretariat (SETDA) Employees of Jambi Provincial Government*. Menggunakan metode penelitian kuantitatif, dengan sampel sebanyak 200 responden. Dengan hasil penelitian pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

Penelitian Ocen, E et al (2017) judul : *The Role of Training in Building Employee Commitment: The Mediating Effect of Job Satisfaction*. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif antara pelatihan dan komitmen karyawan, hubungan positif antara pelatihan dan kepuasan kerja dan hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Model regresi menunjukkan bahwa variabel prediktor menjelaskan setidaknya 29,7 persen varians komitmen karyawan. Hasil MedGraf mengungkapkan jenis mediasi parsial karena korelasi antara pelatihan (variabel independen) dan komitmen karyawan.

Penelitian Dias & Silva (2016): *Organizational Training and Organizational Commitment: A Literature Review and Conceptual Development*. Tinjauan literatur yang ada dibuat berdasarkan dua konsep: pelatihan dan komitmen organisasi, khususnya hubungan yang telah dipelajari antara pelatihan

organisasi dan komitmen organisasi. Literatur yang luas dan kaya menunjukkan pentingnya kedua konsep ini dalam konteks organisasi. Banyak penelitian yang menunjukkan relevansi komitmen organisasi dengan hal tersebut konsep-konsep yang berbeda baik sebagai anteseden atau sebagai konsekuensinya. Dalam tinjauan literatur ini, mempelajari dokumentasinya hubungan dengan pelatihan organisasi sebagai pendahulunya. Penelitian menunjukkan ketertarikan yang jelas terhadap hubungan pelatihan terhadap komitmen organisasi.

Jehanzeb, Rasheed & Rasheed (2013), dengan judul penelitian : *Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia*. Melakukan penelitian berdasarkan sampel dengan 251 responden dari perusahaan swasta. Hasil penelitian berhipotesis positif dalam pelatihan dan komitmen organisasi, mengkonfirmasi validitas dua diantaranya mengkonfirmasi hubungan positif antara ketersediaan pelatihan dan komitmen organisasi.

Berbeda dengan hasil penelitian Rawashdeh, A. M., & Tamimi, S. A. (2020). *"The Impact of Employee Perceptions of Training on Organizational Commitment and Turnover Intention: An Empirical Study of Nurses in Jordanian Hospitals"*. Dengan data responden berjumlah 302 orang perawat di Rumah Sakit Yordania. Hasilnya menunjukkan pelatihan ditemukan berhubungan negatif dengan komitmen organisasi.

Penelitian oleh Lee, Y. E., & Lee, S. B. (2020). *Impact of Education and Training Characteristics of Incumbent on Learning Transfer through Organizational Commitment*. Hasilnya penelitian menunjukkan pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

#### 2.2.4 Pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Touni, M.I.(2023) berjudul “*The Relationship between Career Development and Organizational Commitment among Faculty of Nursing Teaching Staff*”. Dengan koresponden pada staf pengajar fakultas keperawatan sebanyak 118 perawat yang bekerja di Fakultas Keperawatan- Universitas Minia. Penelitian menggunakan desain penelitian deskriptif korelasional untuk mencapai tujuan penelitian. Hasil penelitian terdapat korelasi positif yang signifikan secara statistik antara total pengembangan karir dan total komitmen organisasi pada staf pengajar.

The Sharif Hosen et al (2023) *Training & Development, Career Development, and Organizational Commitment as The Predictor of Work Performance*. Data dari 362 karyawan hotel melalui survei dengan teknik random sampling. Metodologi analisis meliputi statistik deskriptif, pengukuran, dan model struktur melalui SPSS 23 dan Smart PLS 3.0. Penelitian ini secara signifikan menemukan hubungan antara pengembangan karir dengan komitmen organisasi.

Ernawati, et al. (2021). *The Effect of Compensation and Career Development on Organizational Commitment*. Sampel penelitian ini berjumlah 100 responden. Metode sensus diadopsi sebagai metode pengambilan sampel. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi secara parsial. Pengembangan karir juga berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi secara parsial. Selanjutnya disimpulkan bahwa kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Rahayu, M., Rasid, F., & Tannady, H. (2019). *The Effect of Career*

*Training and Development on Job Satisfaction and Its Implications for The Organizational Commitment of Regional Secretariat (SETDA) Employees of Jambi Provincial Government.* Menggunakan metode penelitian kuantitatif, dengan sampel sebanyak 200 responden. Hasil penelitian penembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Mehvish Kiran, et. al. (2019) *Impact of Professional Stress and Career Development on Organizational Commitment Among Nurses.* Total 172 orang perawat wanita berpartisipasi dalam penelitian kelompok usia 21-45 tahun. Hasil penelitian analisis statistik menunjukkan bahwa pengembangan karir mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hasil berbeda penelitian dilakukan oleh Silaban, et al. (2021) yang berjudul “*Effect of Workload, Competency, and Career Development on Employee Performance with Organizational Commitment Intervening Variables*”. Hasil penelitian ini menemukan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

### **2.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Penelitian oleh Chrisnanto et al., (2020) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Effect of Work Discipline, Organizational Commitment and Work Motivation on Employee Performance of the Directorate General of Construction Development Minister For Public Works and Housing Republic of Indonesia*”. Melaksanakan penelitian dengan jumlah 137 responden. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, dan korelasi antar dimensi dengan SPSS versi 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Chrisdianto et al., (2019) *Determinants of Employee Performance: Study of Workability, Organizational Commitment and Professionalism in the Land Offices*. Hasil penelitian kemampuan kerja, komitmen organisasi, dan profesionalisme memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemampuan kerja karyawan ternyata memberikan pengaruh tertinggi pada kinerja karyawan. Kreativitas, inovasi, dan daya tanggap adalah bagian dari kemampuan kerja. karyawan yang sangat diperlukan untuk organisasi pemerintah yang memiliki tingkat kinerja dan target kerja yang tinggi.

Abdirahman et al (2018) melakukan penelitian dengan judul “*The Relationship between Job Satisfaction, Work-Life Balance and Organizational Commitment on Employee Performance*”. Hasil penelitian dengan menggunakan *Statistical Package for Social Science* (SPSS) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berkorelasi positif dengan variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

Penelitian Mahendra Pranita (2017) dengan judul penelitiannya : *Influence of Motivation and Organizational Commitment on Work Satisfaction and Employee Performance*. Sampel sebanyak 60 responden yaitu 55 karyawan tetap dan lima karyawan outsourcing dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) sebagai teknik analisis data. Hasil penelitiannya menemukan bahwa, Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian Zefeiti et al, (2017) dengan judul penelitiannya : *The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance*. Metode survei kuantitatif diterapkan dan sampel 335 manajer tingkat menengah dari organisasi layanan publik Oman. Analisis SEM digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan dengan hasil penelitiannya menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap dimensi kinerja pegawai.

Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Azizah et al., (2019) yang berjudul "*The Effect of Transformational Leadership, Work Motivation on Organizational Commitment and Teacher Performance at SMK Abdurrahman Wahid Lamongan*". Dengan sampel 42 orang. Dengan menggunakan analisis smart PLS (Partial Least Square) hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Putrana et al., (2016) dalam penelitiannya dengan judul "*The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior in Increasing Employee Performance in PT. Gelora Persada Mediatama Semarang*". Pada 50 orang karyawan di PT. Gelora Persada Mediatama Semarang, dengan analisis menggunakan SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No.	Penulis, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel yang terpenuhi				Temuan Hasil Penelitian
		PP	PK	KO	KK	
1.	Herdajanto, T. (2023) <i>“The Impact of Job Training, Education and Work Motivation on Employee Performance”</i>	√			√	Hasil penelitian pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	Ronrong, et al (2022) <i>“The Effect of Education and Training, Motivation and Discipline on Job Satisfaction and Performance of Makassar Industrial Training Center Alumni”</i> .	√			√	Hasil penelitian menunjukkan pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
3.	Abdelqadir, et al. (2020). <i>“Impact of Training on Employees' Performance: A Case Study of Selected Private Sectors Companies in Oman”</i>	√			√	Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa pelatihan berdampak positif pada kinerja karyawan
4.	Karim et al., (2019) judul penelitian : <i>The Impact Of Training And Development On Employees' Performance: An Analysis Of Quantitative Data.</i>	√			√	Hasil penelitian menyebutkan dampak yang kuat dari pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan.
5.	Asaad Karam (2019): <i>The</i>	√			√	Pelatihan dan

	<i>Impact of Training and Development on Different Cultural Employees Performance through Interaction</i>					pengembangan mempunyai pengaruh paling signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.
6.	Hidayat, R.(2018) dengan judul <i>Education and Job Training on Employee Performance.</i>	√			√	Hasil penelitian variable pelatihan mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai PDAM Giri Menang.
7.	Randa, E. et al.,(2019) dengan judul <i>Influence Competency, Education and Training Against Performance Through Development Career at The Distrik Navigasi Kelas I Makassar.</i>	√			√	Hasil dari penelitian ini menunjukkan pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.
8.	Jaffu, Richard. (2023) judul <i>Performance Appraisal, Career Development and Employee Performance: Implications from Procurement Professionals.</i>		√		√	Hasil penelitian menunjukan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja profesional pengadaan.
9.	Tamsah, H. et al (2021) <i>Effect of Career Development and Compensation on Work Commitment and Its</i>		√		√	Hasilnya menunjukkan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Tiran Makassar.

	<i>Impact on Employee Performance.</i>					
10.	Januari Wau & Purwanto (2021) <i>The Effect of Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance</i>		√		√	Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
11.	Nita Tri Febrianti (2020) <i>The Effect of Career Development and Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction in PT Jabar Jaya Perkasa</i>		√		√	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Jabar Jaya Perkasa.
12.	Gladys C. Kembuan et al (2018): <i>The Effect of Organization Climate, Career Development, Conflict, And Stress on Employee Performance of Unsrat.</i>		√		√	Hasil pembahasan menunjukan pengembangan karir berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
13.	Aditya, et al. (2024) “ <i>The Effect of Training and Career Development on Motivation and Employee Performance</i> ”.		√		√	Hasil penelitian pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Airnav Indonesia Kantor cabang Manado
14.	Prasetio, et al. (2022) “ <i>The Influence of Competence, Work</i>		√		√	Hasil penelitian ditemukan pengembangan karir

	<i>Motivation and Career Development on Employee Performance With Organizational Commitment As a Moderating Variable In The Millennial Generation in The DKI Jakarta Region”</i>					tidak berpengaruh terhadap kinerja.
15.	Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019). <i>Pengaruh Diklat, Promosi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai</i>		√		√	Hasil penelitian ditemukan pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja.
16.	Rahayu, M., Rasid, F., & Tannady, H. (2019). <i>The Effect of Career Training and Development on Job Satisfaction and its Implications for The Organizational Commitment of Regional Secretariat (SETDA) Employees of Jambi Provincial Government</i>	√		√		Dengan hasil penelitian pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
17.	Dias & Silva (2016): <i>Organizational Training and Organizational Commitment: A Literature Review and Conceptual Development.</i>	√		√		Penelitian menunjukkan ketertarikan yang jelas terhadap hubungan pelatihan terhadap komitmen organisasi

18.	Jehanzeb, Rasheed & Rasheed (2013), <i>“Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia</i>	√		√		Hasil penelitian mengkonfirmasi hubungan positif antara ketersediaan pelatihan dan komitmen organisasi.
19.	Rawashdeh, A. M., & Tamimi, S. A. (2020). <i>“The Impact of Employee Perceptions of Training on Organizational Commitment and Turnover Intention: An Empirical Study of Nurses In Jordanian Hospitals”</i> .	√		√		Hasilnya menunjukkan pelatihan ditemukan berhubungan negatif dengan komitmen organisasi.
20.	Lee, Y. E., & Lee, S. B. (2020). <i>Impact of Education and Training Characteristics of Incumbent on Learning Transfer through Organizational Commitment.</i>	√		√		Hasilnya penelitian menunjukkan pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
21.	Touni, M.I.(2023) <i>“The Relationship between Career Development and Organizational Commitment among Faculty of Nursing</i>		√	√		Hasil penelitian terdapat korelasi positif yang signifikan secara statistik antara total pengembangan karir dan total komitmen

	<i>Teaching Staff”</i>					organisasi pada staf pengajar
22.	Sharif Hosen et al (2023) <i>Training &amp; Development, Career Development, and Organizational Commitment as The Predictor of Work Performance</i>		√	√		Hasil penelitian secara signifikan menemukan hubungan antara pengembangan karir dengan komitmen organisasi
23.	Ernawati, et al (2021). <i>The Effect of Compensation and Career Development on Organizational Commitment.</i>		√	√		Disimpulkan bahwa kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi
24.	Rahayu, M., Rasid, F., & Tannady, H. (2019). <i>The Effect of Career Training And Development on Job Satisfaction and Its Implications For The Organizational Commitment of Regional Secretariat (SETDA) Employees of Jambi Provincial Government</i>		√	√		Hasil penelitian penembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
25.	Mehvish Kiran, et. al. (2019) <i>Impact of Professional Stress and Career Development on Organizational Commitment Among</i>		√	√		Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen

	<i>Nurses</i>					organisasi.
26.	Silaban, et al. (2021) <i>“Effect of Workload, Competency, and Career Development on Employee Performance with Organizational Commitment Intervening Variables”</i> .		√	√		Hasil penelitian ini menemukan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
27.	Chrisnanto et al., (2020) <i>“The Effect of Work Discipline, Organizational Commitment and Work Motivation on Employee Performance of the Directorate General of Construction Development Minister For Public Works and Housing Republic of Indonesia”</i>			√	√	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
28.	Chrisdianto et al., (2019) <i>Determinants of Employee Performance: Study of Workability, Organizational Commitment and Professionalism in the Land Offices.</i>			√	√	Hasil penelitian kemampuan kerja, komitmen organisasi, dan profesionalisme memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
29.	Abdirahman et al (2018) <i>“The Relationship</i>			√	√	Hasil penelitian menunjukkan bahwa

	<i>between Job Satisfaction, Work-Life Balance and Organizational Commitment on Employee Performance”.</i>					komitmen organisasi berkorelasi positif dengan variabel kinerja karyawan.
30.	Mahendra Pranita (2017) <i>Influence of Motivation and Organizational Commitment on Work Satisfaction and Employee Performance.</i>			√	√	Hasil penelitian komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
31.	Zefeiti et al, (2017) <i>The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance.</i>			√	√	Hasil penelitiannya menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap dimensi kinerja pegawai.
32.	Azizah et al., (2019) <i>”The Effect Of Transformational Leadership, Work Motivation On Organizational Commitment And Teacher Performance At SMK Abdurrahman Wahid Lamongan”.</i>			√	√	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru
33.	Putrana et al., (2016) <i>“The Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On</i>			√	√	Hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan

	<i>Organizational Citizenship Behavior In Increasing Employee Performance In PT. Gelora Persada Mediatama Semarang</i>					terhadap kinerja karyawan.
--	--	--	--	--	--	-------------------------------

\*Sumber : Hasil Penelitian Terdahulu

Keterangan :

- PP = Pendidikan Pelatihan (*Training*)  
 PK = Pengembangan Karir (*Career Development*)  
 KO = Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)  
 KK = Kinerja Karyawan (*Performance*)

