

TESIS

**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT)
TERHADAP KINERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP
PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI**

*THE INFLUENCE OF EDUCATION AND TRAINING (DIKLAT)
ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND ITS IMPACT ON
CAREER DEVELOPMENT*



Disusun dan diajukan oleh

**NURMIATI
A012222131**

Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) TERHADAP KINERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI

Disusun dan diajukan oleh:

NURMIATI
NIM A012222131

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **2 Agustus 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Otto R. Payangan, SE., M.Si.
NIP 195608041987021001

Pembimbing Pendamping



Dr. H. Muhammad Toaha, SE., MBA
NIP 196012311986011008

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 196806291994031002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.
NIP 196402051988101001

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi program S2 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar. Banyak hambatan yang penulis temukan dalam penulisan tesis ini. Namun, dengan kerja keras dan tekad besar serta adanya bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, tesis ini pada akhirnya dapat terselesaikan. Dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, penulis haturkan terimakasih yang kepada:

- 1) Bapak Prof. Dr. H. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., C.WM sebagai dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis atas segala bentuk dukungan kepada penulis sejak awal kuliah hingga proses penyelesaian studi.
- 2) Bapak Dr. H. Muhammad Sobaryah, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar,
- 3) Bapak Prof. Dr. Otto R Payangan, SE., M.Si dan bapak Dr. H. Muhammad Toaha, SE., MBA selaku Komisi Penasihat yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan, dan arahnya,
- 4) Seluruh staf Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin tanpa terkecuali atas waktu dan tenaganya,
- 5) Kedua orangtua, H. Markami (alm) dan Ibu Hj. Upe yang senantiasa memberi segala bentuk dukungan untuk menuntut pendidikan.

6) Semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Bila terdapat kekurangan dalam proses penyusunan tesis ini dari segi materi, teknik penyelesaian, maupun penulisan, dengan segala kerendahan hati, penulis mohonkan maaf. Akhir kata, semoga tesis ini dapat menjadi khazanah baru di tengah luasnya bentangan ilmu pengetahuan.

Makassar, 2 Agustus 2024

Nurmiati

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Nurmiati
Nim : A012222131
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Pengaruh **Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Kinerja dan Dampaknya terhadap Pengembangan Karir Pegawai**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 2 Agustus 2024

Yang Menyatakan,



Nurmiati

ABSTRAK
PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) TERHADAP
KINERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR
PEGAWAI

Nurmiati

Otto R Payangan

Muhammad Toaha

Diklat sangat penting untuk meningkatkan kompetensi dan keahlian pegawai dapat membantu perkembangan karir seseorang dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Tujuan penelitian ini yakni untuk menganalisis pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap pengembangan karir pegawai baik secara langsung serta tidak langsung jika dimediasi oleh kinerja.

Jenis penelitian yang digunakan yakni penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah metodologi penelitian yang mengutamakan penggunaan data numerik untuk mengeksplorasi dan menjawab pertanyaan penelitian. Karakteristik utamanya adalah pengumpulan data yang dapat diukur dan dihitung, biasanya melalui instrumen seperti survei, kuesioner, atau alat ukur statistik.

Hasil penelitian menemukan bahwa program pendidikan dan pelatihan (Diklat) meningkatkan kinerja dan pengembangan karir pegawai dengan memperbaiki pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi. Diklat mempersiapkan individu untuk peran strategis dan tanggung jawab yang lebih besar, membuka peluang promosi dan pengakuan, serta mendukung pengembangan karir yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Diklat, Kinerja, Pengembangan Karir

ABSTRACT
THE INFLUENCE OF EDUCATION AND TRAINING (DIKLAT) ON
EMPLOYEE PERFORMANCE AND ITS IMPACT ON CAREER
DEVELOPMENT

Nurmiati
Otto R Payangan
Muhammad Toaha

Training is very important to improve employee competency and skills and can help develop a person's career and the success of the organization as a whole. The aim of this research is to analyze the influence of education and training (Diklat) on employee career development both directly and indirectly if mediated by performance.

The type of research used is quantitative research. Quantitative research is a research methodology that prioritizes the use of numerical data to explore and answer research questions. Its main characteristic is the collection of data that can be measured and calculated, usually through instruments such as surveys, questionnaires or statistical measuring tools. The research results found that education and training programs (Diklat) improve employee performance and career development by improving knowledge, skills and competencies. Training prepares individuals for strategic roles and greater responsibilities, opens up opportunities for promotion and recognition, and supports sustainable career development.

Keywords: Training, Performance, Career Development

DAFTAR ISI

| | |
|----------------------------------------|------|
| HALAMAN SAMPUL..... | i |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | ii |
| KATA PENGANTAR | iii |
| LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN | v |
| ABSTRAK | vi |
| ABSTRACT | vii |
| DAFTAR ISI | viii |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1. Latar Belakang | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah | 4 |
| 1.3. Tujuan Penelitian..... | 4 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 6 |
| 2.1. Landasan Teori..... | 6 |
| 2.2. Tinjauan Empiris..... | 24 |
| 2.3. Kerangka Pikir | 30 |
| 2.4. Hipotesis..... | 33 |
| BAB III METODE PENELITIAN..... | 34 |
| 3.1. Rancangan Penelitian | 34 |
| 3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian | 34 |
| 3.3. Populasi dan Sampel..... | 35 |
| 3.4. Jenis Data | 36 |
| 3.5. Skala Pengukuran | 37 |
| 3.6. Definisi Operasional | 37 |
| 3.7. Teknik Analisis | 40 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| BAB IV HASIL PENELITIAN | 43 |
| 4.1 Uji Validitas..... | 43 |
| 4.2 Uji Reliabilitas..... | 44 |
| 4.3 Deskripsi tanggapan..... | 45 |
| 4.4 Regresi..... | 50 |
| 4.5 Pengaruh tidak langsung..... | 53 |
| BAB V PEMBAHASAN | 55 |
| 5.1 Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Kinerja Pegawai..... | 55 |
| 5.2 Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Pengembangan Karir | 56 |
| 5.3 Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Pengembangan Karir | 58 |
| 5.4 Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Pengembangan Karir melalui Kinerja | 60 |
| BAB VI PENUTUP | 62 |
| 6.1 Kesimpulan..... | 62 |
| 6.2 Saran..... | 63 |
| DAFTAR PUSTAKA | 65 |
| LAMPIRAN..... | 69 |
| Lampiran 1. Tabulasi Data..... | 69 |
| Lampiran 2. Data Uji Validitas | 79 |
| Lampiran 3. Data Uji Reabilitas..... | 81 |
| Lampiran 4. Deskripsi Tanggapan Responden..... | 84 |
| Lampiran 5. Data Regresi | 88 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Diklat sangat penting untuk meningkatkan kompetensi dan keahlian pegawai dapat membantu perkembangan karir seseorang dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Di era yang serba cepat dan kompetitif ini, menjadi sangat penting untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan yang terus berkembang. Diklat pengembangan karir menawarkan karyawan kesempatan untuk belajar dan memperoleh keterampilan baru yang relevan dengan perubahan di tempat kerja. Diklat meningkatkan efisiensi dan produktivitas serta membantu karyawan mempersiapkan diri untuk posisi dan tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Selain itu, diklat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan karena mereka merasa dihargai dan diinvestasikan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka (Schein, 2016).

Kinerja seorang pegawai didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh seorang pegawai selama menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dapat diukur dengan menggunakan parameter seperti efektivitas, efisiensi, kualitas, dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan. Ini juga mencakup kemampuan untuk mencapai target dan tujuan sebelumnya (Hasibuan, 2014).

Hasil penelitian sebelumnya dari Fauzi dan Siregar (2019) menemukan bahwa kinerja memengaruhi pengembangan karir secara signifikan; dengan kata lain, jika kinerja meningkat, proses pengembangan karir juga akan meningkat. Agar tetap relevan dalam lingkungan yang dinamis, pendidikan dan latihan yang terus-menerus sangat penting. Ini membantu mereka mengikuti perkembangan di bidang mereka dan mempersiapkan mereka untuk menghadapi tantangan baru dan memanfaatkan peluang (Mangkunegara & Prabu, 2017). Dengan demikian, diklat merupakan aspek penting dalam strategi pengembangan sumber daya manusia suatu organisasi, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada pertumbuhan dan keberhasilan organisasi itu sendiri.

Wardono (2012) dalam Studinya menunjukkan secara empiris bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel pendidikan pelatihan dan kinerja karyawan. Di sisi lain, penelitian sebelumnya tentang pelatihan terhadap kinerja menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja tidak berdampak atau tidak signifikan pada kinerja karyawan (Darmawan & Anggelina, 2022). Kegiatan pelatihan kerja dilakukan dengan tujuan meningkatkan keterampilan dan keahlian karyawan sehingga kedua perusahaan dan karyawan itu sendiri merasa puas. Berdasarkan teori penetapan tujuan, survei penelitian menemukan bahwa meskipun perusahaan memberikan pelatihan kerja yang baik, jika pelatihan tersebut tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka pelatihan tersebut tidak akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Sebagai bagian dari Kementerian Keuangan Republik Indonesia, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) bertanggung jawab untuk mengembangkan sumber daya manusia di bidang keuangan dan perbendaharaan negara. Salah satu tanggung jawab utamanya adalah memberikan pelatihan dan pendidikan kepada pegawai Kementerian Keuangan dan orang lain yang membutuhkannya. Ini mencakup pelatihan teknis, manajerial, dan kepemimpinan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai agar mereka dapat mengelola keuangan negara secara efektif dan efisien. Untuk terus meningkatkan pendidikan keuangan, BPPK mengembangkan program dan materi pelatihan, menyelenggarakan pelatihan dan pendidikan, dan melakukan evaluasi dan penelitian. Selain itu, BPPK bertanggung jawab untuk memberikan sertifikasi profesional di bidang keuangan, yang sangat penting untuk memastikan bahwa pegawai di Kementerian Keuangan dan lembaga terkait memiliki pemahaman yang mendalam dan terkini tentang kebijakan, regulasi, dan praktik terbaik dalam pengelolaan keuangan dan perbendaharaan negara.

Diklat yang diselenggarakan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Kementerian Keuangan Republik Indonesia telah menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan dalam berbagai aspek.

Pegawai yang telah mengikuti diklat ini memperoleh pengetahuan dan keterampilan terbaru dalam bidang keuangan dan perbendaharaan negara. Ini termasuk peningkatan pengetahuan tentang kebijakan fiskal, manajemen anggaran, akuntansi, dan audit, yang merupakan bagian penting dari manajemen keuangan publik.

Diklat juga sering membahas manajemen dan kepemimpinan, mengajarkan mereka cara berkomunikasi dengan baik, membuat keputusan strategis, dan memimpin tim. Akibatnya, karyawan tersebut memiliki kecenderungan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik, lebih percaya diri, dan lebih kreatif. Selain itu, mereka lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dan kesulitan yang terjadi dalam operasi keuangan negara, meningkatkan efisiensi dan transparansi pengelolaan keuangan publik.

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang diselenggarakan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) yang berada di bawah Kementerian Keuangan Republik Indonesia bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Namun, seringkali ada perbedaan yang signifikan dalam bagaimana program tersebut diterapkan di lapangan. Ketidaksesuaian antara teori yang diajarkan di diklat dan kenyataan di tempat kerja merupakan masalah besar. Selama pelatihan, karyawan dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru.

Tabel 1. Jumlah pelatihan di BDK Makassar

| No | Tahun | Jumlah Diklat | Jumlah Peserta Diklat |
|----|-------|---------------|-----------------------|
| 1 | 2021 | 21 | 666 |
| 2 | 2022 | 47 | 1457 |
| 3 | 2023 | 42 | 2047 |

Sumber: Data Primer (2024)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa jumlah peserta pelatihan dari tahun 2021 hingga 2023, yang meningkat dari 666 peserta pada tahun 2021 menjadi 1457 peserta pada tahun 2022 dan meningkat lagi menjadi 2047 peserta pada tahun 2023, menunjukkan bahwa strategi pendidikan dan pelatihan pengembangan karir yang ditawarkan oleh BDK

Makassar telah diterima dengan baik. Jumlah partisipasi ini mungkin dipengaruhi oleh variabel seperti perubahan kebijakan, keadaan ekonomi, atau bahkan kepuasan peserta terhadap kualitas dan relevansi materi pelatihan. Untuk membuat strategi pengembangan karir yang lebih sesuai dengan kebutuhan peserta, penting untuk memahami dinamika ini.

Para pegawai mungkin menghadapi kesulitan untuk menerapkannya karena kekurangan sumber daya, sistem yang kaku, atau kurangnya dukungan dari atasan dan rekan kerja mereka. Selain itu, ada juga masalah keterampilan yang tidak sepenuhnya sesuai dengan persyaratan pekerjaan atau unit kerja tertentu. Hal ini dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara keterampilan yang dipelajari dan kebutuhan pekerjaan sehari-hari sehingga menjadi katertarikan bagi penulis untuk melakukan penelitian.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang penelitian di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Apakah Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
- 2) Apakah Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai?
- 3) Apakah kinerja berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai?
- 4) Apakah Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai jika dimediasi oleh kinerja?

1.3. Tujuan Penelitian

- 1) Menganalisis pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap kinerja pegawai.
- 2) Menganalisis pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap pengembangan karir pegawai.
- 3) Menganalisis pengaruh kinerja terhadap pengembangan karir pegawai

4) Menganalisis pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap pengembangan karir pegawai jika dimediasi oleh kinerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan pendekatan strategis dalam mengelola aspek-aspek yang berkaitan dengan karyawan dalam suatu organisasi. Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah memaksimalkan kontribusi orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama, proses manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, evaluasi kinerja, kompensasi, dan manajemen hubungan kerja. selain itu, pengelolaan sumber daya manusia juga mempunyai tanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif dan adil, dengan memperhatikan kebutuhan dan pengembangan potensi karyawan.

Imbron dan Pamungkas (2021) berpendapat bahwa sumber daya manusia yang memiliki kapasitas dan potensial dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan dalam suatu perusahaan atau organisasi. Visi dan misi organisasi dapat dilaksanakan dengan baik jika sumber daya manusia sebagai pelaksana diseleksi juga dengan baik. Oleh karena itu perusahaan atau organisasi harus menjadikan sumber daya manusia sebagai faktor yang paling penting untuk dikelola. Salah satu upaya yang dilakukan untuk mengatur sumber daya manusia di dalam perusahaan adalah Manajemen Sumber Daya Manusia.

Samsuni (2017) berpendapat bahwa sumber daya manusia yang memiliki kapasitas dan potensial dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan dalam suatu perusahaan atau organisasi. Visi dan misi organisasi dapat dilaksanakan dengan baik jika sumber daya manusia sebagai pelaksana diseleksi juga dengan baik. Oleh karena itu perusahaan atau organisasi harus menjadikan sumber daya manusia sebagai faktor yang paling penting untuk dikelola. Salah satu upaya yang dilakukan untuk mengatur sumber

daya manusia di dalam perusahaan adalah Manajemen Sumber Daya Manusia.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan peranan manajemen sumber daya manusia sangatlah penting. Hal ini dapat kita ketahui karena tanpa sumber daya manusia, suatu organisasi tidak mungkin berjalan. Manusia merupakan penggerak dan pengelola faktor-faktor produksi lainnya seperti modal, bahan mentah, peralatan, dan lain-lain untuk mencapai tujuan organisasi. Didalam pengembangan perusahaan, sumber daya manusia faktor terpenting pendukung berlangsungnya suatu perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi Khamidah (2016).

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat dikembangkan sebuah definisi serta pemahaman baru tentang manajemen sumber daya manusia yakni ilmu dan seni untuk melakukan perencanaan, pengelolaan, dan proses pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan antar sesama pegawai dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga tercipta efektivitas dan efisiensi kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Fungsi sumber daya manusia yakni melaksanakan segala tugas yang dilakukan manusia dalam rangka untuk mendukung tugas manajemen (organisasi) dalam menjalankan roda organisasi serta mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan organisasi. Fungsi sumber daya manusia yakni melaksanakan segala tugas yang dilakukan manusia dalam rangka untuk mendukung tugas manajemen (organisasi) dalam menjalankan roda organisasi serta mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan organisasi. Menurut Putro dan Setiawan (2013) bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Perencanaan

Perencanaan untuk sumber daya manusia (*human resources planning*) dapat diartikan sebagai proses perencanaan tenaga kerja

secara efektif serta efisien sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Perencanaan yang dilakukan disesuaikan dengan program kepegawaian.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan kegiatan untuk pengorganisasian pegawai dengan cara menetapkan membagi tugas kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi serta koordinasi dalam bentuk bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) diartikan sebagai kegiatan untuk semua pegawai agar bekerja sama dan serta efektif dan efisien untuk membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dapat dilakukan oleh seorang pimpinan dengan cara menugaskan bawahan untuk mengerjakan semua tugas dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) merupakan segala kegiatan untuk pegawai agar dapat taat pada aturan organisasi dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana. Apabila ditemukan kesalahan maka dapat dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kerja sama, perilaku, proses pelaksanaan kerja serta menjaga situasi kerja.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) meliputi proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan dilakukan untuk membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) merupakan kegiatan untuk meningkatkan keterampilan teknis, konseptual, teoritis dan moral pegawai dengan media pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan

pelatihan hendaknya disesuaikan dengan kebutuhan para pekerja di masa kini maupun masa yang akan datang.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) menjadi balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) yang berupa uang ataupun barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) menjadi kegiatan dalam mempersatukan segala kepentingan dari organisasi dan kebutuhan pegawai guna menciptakan kerjasama yang saling menguntungkan. Untuk memperoleh laba, maka organisasi harus dapat memenuhi segala kebutuhan dari para pekerjanya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) merupakan serangkaian kegiatan dengan maksud untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik mental dari para pegawai, serta loyalitas agar mereka bekerjasama hingga masa kerja berakhir. Pemeliharaan yang baik dapat dilakukan dengan melakukan program kesejahteraan terhadap pekerja berdasarkan kebutuhan dengan pedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan organisasi dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) merupakan kondisi putusnya hubungan kerja seseorang dengan organisasi tempatnya bekerja. Pemberhentian terjadi karena keinginan pegawai, keinginan organisasi, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia yakni untuk memaksimalkan kegunaan dari seluruh pekerja didalam organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan semacam pembagian peran dan tanggung jawab ketika melaksanakan aktivitas operasional. Putro dan Setiawan (2013) mengemukakan bahwa ada empat tujuan dari manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Tujuan sosial untuk manajemen sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat bertanggung jawab secara etis akan kebutuhan serta tantangan dari masyarakat sekaligus meminimalkan dampak negatif dari keberadaan suatu organisasi. Keberadaan unit bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat di sekitarnya dan membantu memecahkan masalah sosial,
2. Tujuan organisasi dari manajemen sumber daya manusia terdiri dari sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu mencapai tujuannya. Oleh karena itu pembentukan Departemen sumber daya manusia bermaksud untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi.
3. Tujuan fungsional dari manajemen sumber daya manusia akan menjadi tujuan untuk tetap mempertahankan kontribusi dari departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai kebutuhan organisasi. Pemborosan yang terjadi pada sumber daya manusia disebabkan oleh departemen sumber daya manusia yang terlalu canggih maupun kurang canggih dibandingkan dengan kebutuhan organisasi.
4. Tujuan pribadi akan menjadi tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitas pada organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau harmonis,

maka pegawai akan memilih untuk menarik diri dari suatu organisasi. Konflik yang terjadi akan tujuan pegawai dan tujuan organisasi dapat menimbulkan keinginan yang lemah untuk bekerja, sabotase, dan ketidakhadiran, Kegagalan yang dialami oleh pegawai yang mengharapkan organisasi untuk membuat mereka puas akan pekerjaannya.

2.1.2. Pengembangan 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 Toreh, Sendow, dan Trang (2022). 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 Yanti (2021) 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) karir adalah semua pekerjaan jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Menurut Asepta dan Maruno (2017) 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 Jen dan Andani (2021), 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 Syifa dan Nasir (2019) bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan merencanakan karier 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

Tujuan pengembangan karir tujuan pengembangan karier yang dikemukakan Handoko dan Rambe (2018) adalah sebagai berikut :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan. Pengembangan karier membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai. Perusahaan merencanakan karier pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka. Pengembangan karier membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan. Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawainya terhadap perusahaannya.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial. Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim-iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan. Pengembangan karier membantu progrsm-progrsm perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

7. Mengurangi *turn over* dan biaya kepegawaian. Pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial. Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai. Perencanaan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
9. Menggiatkan suatu pemikiran jkarak waktu yang panjang. Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

Tahap – tahap pengembangan karir, Lestari (2017) 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. Subtahap percobaan Tahap ini berlangsung pada usia 25 – 30 tahun. Individu menetapkan bidang pilihan yang cocok, dan jika tidak cocok berusaha mengubahnya. Subtahap 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. Subtahap 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.

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

1. 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 dikalangan pegawai.
2. Keperdulian para atasan langsung para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian 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.
3. 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, kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

4. 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.
5. 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.

Indikator pengembangan karir Menurut Hasibuan (2014) adalah sebagai berikut :

1. Bersifat sementara, seorang pegawai dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang kosong yang harus segera diisi, seperti pejabat dekan.

2. Bersifat Tetap, seorang pegawai ditempatkan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.
3. Bersifat kecil, menaikkan jabatan seorang pegawai dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterlambatan tertentu, serta adanya peningkatan wewenang , dan tanggung jawab dan gaji .
4. Bersifat Kering, seorang pegawai dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji dan upah.

2.1.3. Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berarti melakukan, menjalankan, melaksanakan, menampilkan melakukan suatu yang diharapkan oleh seorang. Kinerja juga bisa diartikan keberhasilan dalam mengerjakan tugas dan menghasilkan suatu keluaran berupa fungsi kerja atau aktivitas spesefik dalam waktu yang telah ditentukan. Kinerja (prestasi kerja) adalah prestasi kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan berkurang apabila salah satu faktor ini berkurang atau tidak ada. Sebagai contoh beberapa karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaannya dan bekerja keras, tetapi organisasi memberikan peralatan yang kuno. Masalah kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan. Kinerja meliputi kualitas output serta kesadaran dalam bekerja. Ada tiga alasan yang berkaitan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Penentuan sasaran mempunyai dampak mengarahkan, yaitu memfokuskan aktivitas – aktivitas kearah tertentu dari pada kearah lainnya.

2. Disebabkan oleh sasaran – sasaran yang telah diterima, maka orang – orang cenderung mengarahkan upaya secara proporsional terhadap kesulitan sasaran.
3. Sasaran – sasaran yang sukar akan membuahkan ketekunan dibandingkan sasaran – sasaran yang ringan.

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil karya karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target / sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Handoko (dalam Ardansyah dan Wasilawati ,2014) penilaian prestasi kinerja merupakan proses melalui mana organisasi – organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kinerja karyawan.

Kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku dalam kurun waktu tertentu, berkenan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakanya Suwatno dan Priansa (2011). Mangkunegara (2013) istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performanse* prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Edison dan Anwar (2016) Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang ditetapkan sebelumnya. Roziqin (2010), secara umum kinerja dapat diartikan keseluruhan proses kerja dari individu hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan pekerjaan individu baik atau sebaliknya.

Berdasarkan pendapat parah ahli tersebut, defenisi kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu organisasi yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi dimana individu bekerja.

Secara teori ada 4 teknik atau 4 pendekatan yang digunakan dalam melakukan penilaian kinerja dari pegawai di sebuah perusahaan dan keempat metode tersebut adalah:

1. Pendekatan perbandingan, pendekatan ini lebih menyadarkan prinsipnya pada membandingkan kinerja seseorang dengan orang lainnya. Ada 4 metode yang digunakan dalam pendekatan ini dan pointnya adalah ranking langsung, ranking *alternative*, pendekatan berpasangan dan yang terakhir adalah metode distribusi paksaan.
2. Pendekatan berdasarkan sifat. pendekatan ini menggunakan beberapa faktor sifat atau *attribute* yang dijadikan dasar penilaian. Pendekatan ini menggunakan dua model yaitu skala *rating* grafik dan skala standar campuran.
3. Pendekatan berdasarkan hasil. pendekatan ini menggunakan 3 cara yaitu manajemen berdasarkan sasaran, pendekatan standar kinerja, dan yang terakhir adalah pendekatan indeks langsung.
4. Pendekatan berdasarkan perilaku. proses evaluasi kinerja pegawai menggunakan metode ini menggunakan 3 macam cara yaitu: berdasarkan kejadian kritis, skala ranting mengenai perilaku yang sudah diberi nilai dan skala pengamatan perilaku.

Unsur-unsur kinerja pegawai :

1. Penilaian kinerja pegawai harus diukur dan dikomparasikan sesuai dengan target dan standar yang telah ditetapkan.
2. Pemberian Reward bagi pegawai yang memberikan kontribusi lebih.
3. Menganalisa dan Mengidentifikasi kebutuhan pegawai akan training pengembangan baik di waktu sekarang maupun di masa datang.
4. Penentuan target dan standar untuk waktu yang akan datang.

Indikator kinerja pegawai Menurut Siregar (2018) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari ketepatan waktu, ketelitian kerja dan kerapian kerja.
2. Kuantitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari jumlah pekerjaan dan
3. jumlah waktu yang dibutuhkan.

4. Pengertian terhadap pekerjaan, dapat diukur dari pemahaman terhadap pekerjaan dan kemampuan kerja
5. Kerja sama yaitu kemampuan bekerja sama.

2.1.4. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya aparatur, terutama untuk peningkatan profesionalisme yang berkaitan dengan, keterampilan administrasi dan keterampilan manajemen (kepemimpinan).

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Notoatmodjo (2010) bahwa untuk meningkatkan kualitas kemampuan yang menyangkut kemampuan kerja, berpikir dan keterampilan maka pendidikan dan pelatihan yang paling penting diperlukan.

Menurut Tjiptono (2015) pendidikan merupakan usaha kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya teori untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan. Sedangkan latihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja melalui pengetahuan praktis dan penerapannya dalam usaha pencapaian tujuan.

Simamora (2010) menyebutkan manfaat-manfaat yang diperoleh dari diadakannya Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), yaitu :

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar-standar kinerja yang ditentukan.
3. Menciptakan sikap, *loyalitas* dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi persyaratan perencanaan sumber daya manusia
5. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Menurut Sujiono, Lantara, dan Sutrischastini (2016), menyatakan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dapat tercapai, sebaiknya perlu didasarkan pada prinsip-prinsip berikut:

1. Semua manusia dapat belajar. Individu dari semua umur dengan kapasitas *intelektual* yang bermacam-macam mempunyai kemampuan untuk mempelajari perilaku-perilaku baru.
2. Seorang individu harus bermotivasi untuk *aktualisasi* diri, promosi, insentif berupa uang.
3. Belajar adalah aktif, bukan pasif. Pendidikan yang efektif menuntut aksi dan melibatkan semua peserta pelatihan/pendidikan.
4. Peserta dapat memperoleh pengetahuan lebih cepat dengan bimbingan.
5. Materi yang sesuai harus diberikan. Pengajar harus memilih alat-alat dan materi yang cukup lengkap.
6. Waktu harus diberikan untuk dapat menyerap pelajaran.
7. Metode-metode belajar harus bervariasi.
8. Peserta harus memperoleh kepuasan belajar. Pendidikan harus memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan peserta.
9. Peserta memerlukan penguat dari perilaku yang tepat. Hadiah-hadiah positif dan secara langsung menguatkan perilaku yang diinginkan.

Tahapan pelaksanaan diklat tidak sama pada setiap lembaga, oleh karena itu perlu disusun suatu program pelatihan sebagaimana dikemukakan oleh Lynton (2012) yaitu:

1. Menentukan kebutuhan pelatihan, yang merupakan tahapan awal yang harus ditentukan, apa yang paling mendesak dan paling relevan dibutuhkan oleh peserta pelatihan, termasuk didalamnya mempersiapkan instruktur.
2. Menata tujuan pelatihan, hal ini dapat dijadikan dasar untuk menentukan langkah-langkah yang perlu dilakukan seorang

instruktur, yang selanjutnya dapat dijadikan tolak ukur untuk mengevaluasi keberhasilan program pelatihan.

3. Menyusun program pelatihan untuk menentukan tingkat capaian.
4. Melaksanakan pelatihan, sebelum mulai diadakan pelatihan terlebih dahulu harus memilih metode yang digunakan dalam pelatihan, kemudian baru dilaksanakan setelah tahapan kedua dan ketiga benar-benar siap.
5. Evaluasi pelatihan, bertujuan untuk melihat berhasil tidaknya suatu pelatihan secara efektif dan efisien.

Putra (2023) mengemukakan metode diklat, yakni metode latihan atau training terdiri dari lima cara:

1. *On The Job*, pada metode ini peserta pelatihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas.
2. *Vestibule*, metode pelatihan dilakukan di dalam kelas yang biasanya dilakukan oleh perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka memperkenalkan pekerjaan tersebut.
3. *Demonstration dan example*, metode pelatihan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara melakukan suatu pekerjaan melalui contoh atau percobaan yang didemontarsikan.
4. *Simulation*, suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpai.
5. *Appreniceship*, yaitu magang adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian sehingga para karyawan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaan.

Nurasyiah (2017), menyatakan bahwa setelah berakhir program pendidikan dan pelatihan sebaiknya dilakukan evaluasi. Evaluasi ini mencakup dua hal yaitu:

1. Evaluasi terhadap proses pelatihan meliputi:

- Organisasi penyelenggara, misalnya: administrasi, akomodasi, konsumsi, ruangan, petugas dan sebagainya.
 - Penyampaian materi pelatihan, misalnya : *relevansi* maupun pengajar
2. Evaluasi terhadap hasil, yang mencakup evaluasi sejauh mana materi yang disampaikan dapat dikuasai dan dimengerti oleh peserta pelatihan. Lebih jauh lagi apakah ada peningkatan pengetahuan, sikap, perilaku peserta pelatihan. Cara melakukan evaluasi:
- *Formal*, dengan menggunakan kuesioner yang harus diisi oleh peserta pelatihan.
 - *Informal*, diskusi antara peserta dengan panitia.

Ada beberapa indikator dalam pendidikan dan pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara (2011), Indikator-indikator pendidikan dan pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut:

- 1) Instruktur. Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (*ability*) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan. Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.
- 2) Peserta. Semangat mengikuti pelatihan. Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut, dan sebaliknya. Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan.
- 3) Materi. Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan. Sesuai komponen peserta.

Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta.

- 4) Penetapan sasaran. Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 5) Metode. Sosialisasi tujuan, metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan, sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur. Memiliki sasaran yang jelas. Agar lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila memiliki sasaran yang jelas yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan
- 6) Tujuan. Meningkatkan keterampilan, hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan/*skill*, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru.

2.2. Tinjauan Empiris

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

| No | Nama (Tahun) | Judul | Hasil Penelitian |
|----|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Lee & Lee, (2018) | <i>A multilevel analysis of individual and organizational factors that influence the relationship between career development and job-performance improvement</i> | Dengan mempertimbangkan 572 karyawan di 61 perusahaan, temuan kami mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan faktor individu yang signifikan yang mempengaruhi kinerja pekerjaan melalui pengembangan karir. Selain itu, mentoring/coaching ditemukan menjadi faktor organisasi yang mempengaruhi peningkatan kinerja pekerjaan melalui pengembangan karir, sementara rotasi pekerjaan mengganggu kinerja pekerjaan melalui pengembangan karir. |
| 2 | Niati et al., (2021) | <i>The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable</i> | Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi dapat meningkatkan prestasi kerja. Pelatihan, motivasi, dan prestasi kerja dapat meningkatkan pengembangan karir karyawan dalam bekerja. Disarankan untuk meningkatkan program pelatihan, motivasi dan prestasi kerja karyawan. |

| No | Nama (Tahun) | Judul | Hasil Penelitian |
|----|------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | Bagi penelitian selanjutnya, kami menyarankan untuk menambah populasi dan variabel agar mendapatkan hasil yang lebih baik. |
| 3 | Xie et al (2020) | <i>How can green training promote employee career growth?</i> | Temuan ini juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan memediasi hubungan antara pelatihan ramah lingkungan dan pertumbuhan karier. Lebih lanjut, penelitian ini memberikan dukungan terhadap peran moderasi negatif dari stressor hambatan terhadap pengaruh tidak langsung pelatihan ramah lingkungan terhadap pertumbuhan karir melalui kinerja karyawan; sebaliknya, efikasi diri terbukti memperkuat efek tidak langsung dari pelatihan ramah lingkungan terhadap pertumbuhan karir melalui kinerja karyawan. Secara keseluruhan, penelitian ini memperluas pemahaman kita tentang pelatihan ramah lingkungan dalam konteks ekonomi transisi dengan menunjukkan bahwa pelatihan ramah lingkungan dapat membantu karyawan mempercepat pertumbuhan karier mereka. |

| No | Nama (Tahun) | Judul | Hasil Penelitian |
|----|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Khan et al., (2023) | <i>The positive side of overqualification: examining perceived overqualification linkage with knowledge sharing and career planning</i> | Temuannya menyatakan bahwa identitas karir seseorang berhubungan dengan peningkatan KS dan perencanaan karir. Lebih lanjut, pengaruh overqualification terhadap KS dan perencanaan karir diperkirakan dimediasi oleh identitas karir. Dengan menggunakan mekanisme interaksionisme, penelitian ini menunjukkan bahwa mediasi ini dimoderasi oleh kerendahan hati pemimpin. Identitas karir karyawan yang berkualifikasi tinggi akan meningkat ketika seorang pemimpin yang rendah hati mendukung mereka. Hasilnya menunjukkan bahwa, bila ditangani dengan tepat, POQ dapat bermanfaat bagi karyawan dan organisasi. |
| 5 | Saputra dan Siswidiyanto (2014) | Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang) | Jika pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dilaksanakan dengan baik, maka kinerja pegawai akan meningkat. |

| No | Nama (Tahun) | Judul | Hasil Penelitian |
|----|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7 | Wardono (2012) | Pengaruh pendidikan pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai di kantor Kecamatan Semen Kabupaten Kediri | Adanya pengaruh dan hubungan yang signifikan antara variabel pendidikan pelatihan terhadap kinerja pegawai. |
| 8 | Dartha (2010) | Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada sekretariat daerah Kota Malang | Pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Melalui program pendidikan dan pelatihan yang efektif, pegawai dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru yang relevan dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kemampuan mereka untuk melaksanakan tugas dengan lebih efektif dan efisien |
| 9 | Nabela dan Heriyanto (2022) | Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Pengembangan Karir di Mapaldam II Sriwijaya Palembang | Terdapat pengaruh positif yang signifikan variabel Pendidikan dan pelatihan terhadap variabel pengembangan karir. Melalui pendidikan dan pelatihan yang efektif, pegawai memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang diperlukan untuk maju dalam karir mereka. Hal ini tidak |

| No | Nama (Tahun) | Judul | Hasil Penelitian |
|----|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | hanya meningkatkan kapabilitas profesional mereka, tapi juga membuka peluang untuk promosi, tanggung jawab yang lebih besar, dan peran kepemimpinan dalam organisasi. Dengan demikian, pendidikan dan pelatihan menjadi katalis penting dalam proses pengembangan karir pegawai. |
| 10 | Pirmansyah (2010) | Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada Bank Pd. BPR Sarimadu Bangkinang | Pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir. |
| 11 | Fauzi dan Siregar (2019) | Pengaruh Kompetensi dan Kinerja Karyawan terhadap Pengembangan Karir di Perusahaan Konstruksi | kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir. Artinya jika kinerja meningkat maka proses pengembangan karir juga akan meningkat |
| 12 | Fauzi dan Siregar (2019) | Pengaruh Kompetensi Dan Kinerja Karyawan Terhadap Pengembangan | Kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir, |

| No | Nama (Tahun) | Judul | Hasil Penelitian |
|----|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | Karir Di Perusahaan Konstruksi (Studi Kasus di PT WB, Tbk Wilayah Penjualan III Jakarta) | artinya jika adanya peningkatan dalam kinerja maka proses pengembangan karir juga akan meningkat |
| 13 | Katidjan, Pawirosumarto, dan Isnaryadi (2017) | Pengaruh Penilaian Kineradan Pengalaman Kerja terhadap Pengembangan Karir pada PT Bali Biasa Indah Koleksi Kuta-Bali | Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir. |
| 14 | Suadnyana dan Supartha (2018) | Pengaruh Penilaian Kinerja, Pengalaman Kerja, Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan | secara parsial pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 15 | Wahjoedi dan Sari (2021) | <i>The Influence Of Job Training dan Career Development On Job Performance Through Employee Performance As Mediator</i> | Kinerja mampu memediasi hubungan antara pendidikan dan pelatihan dan pengembangan karir |

2.3. Kerangka Pikir

2.3.1. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap kinerja pegawai

Diklat berfungsi sebagai alat penting dalam meningkatkan kompetensi dan keterampilan pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka. Melalui pendidikan dan pelatihan, pegawai mendapatkan pengetahuan baru, memperbarui keterampilan yang sudah ada, dan belajar tentang teknologi atau metode kerja terkini. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pekerjaan mereka, tetapi juga membantu dalam pengembangan karir dan motivasi pribadi.

Selain itu, Diklat juga berperan dalam memperkuat kerja tim dan meningkatkan komunikasi antar pegawai, yang berujung pada lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Dengan demikian, investasi pada pendidikan dan pelatihan merupakan strategi penting bagi organisasi untuk mengembangkan tenaga kerja yang berkualitas, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja keseluruhan.

2.3.2. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Pengembangan Karir Pegawai

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) memainkan peran penting dalam pengembangan karir pegawai. Program Diklat dirancang untuk tidak hanya meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan saat ini, tetapi juga untuk membekali pegawai dengan kompetensi yang diperlukan untuk mengambil peran dan tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Melalui pendidikan dan pelatihan, pegawai dapat mengidentifikasi dan mengembangkan potensi mereka, yang merupakan kunci untuk kemajuan karir.

Partisipasi dalam program Diklat menunjukkan inisiatif dan komitmen pegawai terhadap pembelajaran dan peningkatan diri, yang sering kali dihargai oleh pemberi kerja dengan peluang promosi atau tanggung jawab tambahan. Diklat juga memungkinkan pegawai untuk tetap up-to-date

dengan tren industri terkini, teknologi baru, dan metodologi kerja, sehingga meningkatkan kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan dan mengambil peran yang lebih dinamis dalam organisasi. Oleh karena itu, Diklat berperan sebagai katalisator untuk pertumbuhan dan kemajuan karir pegawai, membantu mereka untuk mencapai tujuan karir jangka panjang mereka.

2.3.3. Pengaruh Kinerja terhadap Pengembangan Karir Pegawai

Kinerja pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir mereka. Dalam banyak organisasi, kinerja yang baik dan konsisten sering dianggap sebagai indikator utama kesiapan seorang pegawai untuk kemajuan karir. Kinerja yang unggul tidak hanya menunjukkan kemampuan teknis yang tinggi dalam pekerjaan saat ini, tetapi juga menunjukkan kemampuan seperti kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan kemampuan beradaptasi yang penting untuk posisi yang lebih tinggi. Pegawai yang menunjukkan kinerja yang luar biasa biasanya lebih dipertimbangkan untuk promosi, peluang pelatihan lanjutan, dan tugas-tugas yang lebih menantang yang dapat memperluas kompetensi dan pengalaman mereka.

Kinerja yang baik sering kali dikaitkan dengan sikap profesional yang kuat, termasuk komitmen, dedikasi, dan kerja sama tim, yang semuanya adalah atribut penting untuk kemajuan dalam karir. Oleh karena itu, dengan menjaga kinerja yang tinggi, pegawai tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja mereka saat ini, tetapi juga menempatkan diri mereka pada posisi yang lebih baik untuk mengambil kesempatan karir yang lebih besar di masa depan.

2.3.4. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Pengembangan Karir Pegawai jika Dimediasi oleh Kinerja

Ketika pegawai mengikuti program Diklat, mereka memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru yang relevan dengan pekerjaan mereka. Peningkatan ini dalam kompetensi dan keterampilan cenderung

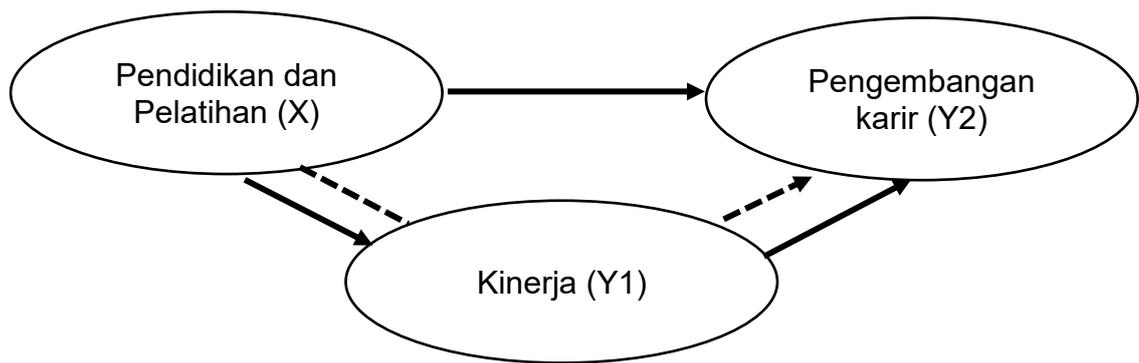
langsung mempengaruhi kinerja mereka di tempat kerja, membuat mereka lebih efisien, efektif, dan beradaptasi dengan berbagai tantangan. Kinerja yang lebih baik ini, sebagai hasil dari Diklat, seringkali diperhatikan oleh manajemen dan menjadi kunci dalam keputusan terkait promosi dan pengembangan karir.

Diklat dapat membantu pegawai dalam meningkatkan kinerja mereka, dan kinerja yang ditingkatkan ini kemudian berperan sebagai alat leverage untuk pengembangan karir mereka. Hal ini menciptakan siklus positif di mana pelatihan berkontribusi pada kinerja yang lebih baik, yang pada gilirannya membuka lebih banyak peluang untuk kemajuan dalam karir, mengarah pada pengakuan dan promosi lebih lanjut. Dalam konteks ini, Diklat menjadi investasi penting bagi pegawai yang ingin mempercepat pertumbuhan karir mereka, dengan kinerja yang ditingkatkan sebagai mediator kunci dalam proses ini.

Diklat juga membantu pegawai dalam membangun jaringan profesional mereka, yang bisa sangat berharga dalam pengembangan karir. Interaksi dengan instruktur, mentor, dan rekan sejawat selama sesi pelatihan membuka pintu untuk kolaborasi masa depan, pertukaran ide, dan dukungan dalam pencapaian tujuan karir.

Selain itu, peningkatan kinerja sebagai hasil dari Diklat juga berkontribusi pada pengembangan kompetensi kepemimpinan dan kemampuan interpersonal. Keterampilan ini sangat penting untuk posisi yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi. Dengan demikian, pegawai yang menunjukkan kemampuan ini memiliki kesempatan lebih besar untuk dipertimbangkan untuk peran kepemimpinan dan tanggung jawab yang lebih besar.

Berdasarkan penjelasan hubungan antar variabel di atas maka kerangka pikir penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pikir

2.4. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pikir di atas maka hipotesis dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- H1:** Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H2:** Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.
- H3:** Kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir
- H4:** Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir melalui kinerja.