

# **TESIS**

## **PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL DENGAN KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BALAI BESAR INDUSTRI HASIL PERKEBUNAN KOTA MAKASSAR**

Disusun dan diajukan oleh :

Nur Hardiyanti Rosyid  
A012191008



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
2022**

# LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
TERHADAP PENGEMBANGAN *KARIER* PEGAWAI NEGERI SIPIL  
DENGAN KOMPETENSI SEBAGAI *VARIABEL INTERVENING*  
PADA BALAI BESAR INDUSTRI HASIL PERKEBUNAN KOTA MAKASSAR**

disusun dan diajukan oleh :

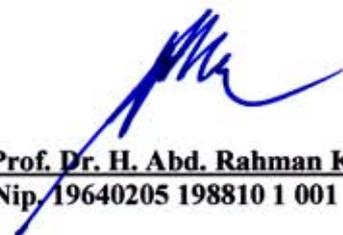
**NUR HARDIYANTI ROSYID  
A012191008**

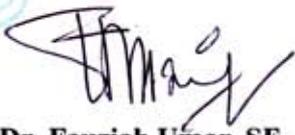
telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **23 FEBRUARI 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping

  
**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM**  
Nip. 19640205 198810 1 001

  
**Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si**  
Nip. 19610713 198702 2 001

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

  
**Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM**  
Nip. 19600703 199203 1 001

  
**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM**  
Nip. 19640205 198810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Nur Hardiyanti Rosyid  
Nim : A012191008  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening Pada Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar**

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 gunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 25 Februari 2022

Yang Menyatakan,

Nur Hardiyanti Rosyid

## PRAKATA

Dengan memanjatkan Puji dan Syukur Kehadirat Allah SWT atas segala Rahmat dan Karunianya pada peneliti, akhirnya peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul : “Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening Pada Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar”.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan Akademik untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (S2) di Universitas Hasanuddin Makassar. Peneliti menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu peneliti berterima kasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi dalam menyelesaikan Tesis ini. Selanjutnya ucapan terima kasih peneliti sampaikan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT. Karena atas izin serta rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
2. Teristimewa untuk Ayahanda, Ibunda tercinta, dan Kakak, Adik dan keluarga yang selalu memberikan doa, motivasi dan dukungan yang tak terhingga sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
3. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M. A selaku Rektor Universitas Hasanuddin beserta para Wakil Rektor Universitas Hasanuddin.
4. Bapak Prof Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Ibu Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Hasanuddin, Ibu Dr. Hj. Kartini SE., M.Si., Ak., CA selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin dan Bapak Dr. H. Madris, SE., DEA selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

5. Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
6. Bapak Prof Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM dan Ibu Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si selaku dosen pembimbing yang dengan begitu baik dan dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan kepada peneliti, menyediakan waktu, tenaga, serta pikiran demi mengarahkan peneliti dalam menyelesaikan Tesis ini.
7. Ibu Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si, Bapak Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM dan Ibu Dr. Erlina Pakki, SE., MA selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan, saran dan kritikan kepada penulis demi kesempurnaan penulisan tesis.
8. Bapak/Ibu Staf Akademik Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah membantu dan melayani urusan administrasi penulis dengan penuh kesabaran.
9. Segenap Dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin yang telah memberikan bimbingan, ilmu dan pelajaran berharga selama penulis menjalani studi di Program Studi Magister Manajemen.
10. Bapak Kepala Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar, Bapak Kepala Bagian Tata Usaha, Bapak Koordinator Standardisasi dan

Sertifikasi, Ibu Sub Koordinator Program, Pelaporan dan Kepegawaian, Bapak/Ibu Pegawai ASN dan rekan-rekan pegawai PPNPN di Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian dan memberikan arahan dan petunjuk dalam pengambilan data-data yang diperlukan dalam penelitian ini.

11. Teman-teman Mahasiswa Pascasarjana Universitas Hasanuddin Angkatan 2019 yang telah mendukung dan memberikan masukan dan motivasi sehingga penyusunan tesis penulis dapat diselesaikan dengan baik.

Semoga semua bantuan yang diberikan dapat menjadi amal ibadah di sisi Allah SWT. Harapan peneliti, semoga tesis ini mempunyai banyak manfaat bagi semua pihak, utamanya bagi peneliti dalam pengembangan ilmu pengetahuan di masa yang akan datang.

## ABSTRAK

**NUR HARDIYANTI ROSYID.** Penelitian dengan judul Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening Pada Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar, dibimbing oleh H. Abd. Rahman Kadir dan Fauziah Umar.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil dengan kompetensi sebagai variabel intervening pada Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar.

Penelitian ini dilakukan di Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar dalam waktu 3 bulan. Populasi dalam penelitian ini adalah 116 pegawai baik pegawai PNS dan PPNP. Kemudian dari 116 pegawai di Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar hanya 70 pegawai yang dijadikan sampel yaitu hanya pegawai PNS. Penelitian ini adalah penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Dikatakan asosiatif karena penelitian ini menghubungkan dua variable atau lebih dan dikatakan pendekatan kuantitatif karena digunakan dalam usulan penelitian, proses, hipotesis, turun ke lapangan, analisa data dan kesimpulan data menggunakan aspek pengukuran, perhitungan, rumus dan kepastian numeriknya.

Teknik Analisis Data yang digunakan adalah statistik deskriptif dan menggunakan analisis jalur. Data dikumpulkan menggunakan observasi, kuesioner/Angket, dan studi Literatur. Data dianalisis dengan menggunakan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi, (2) pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap pengembangan karier, (3) kompetensi berpengaruh terhadap pengembangan karier dan (4) pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara tidak langsung terhadap pengembangan karier melalui kompetensi.

Kata Kunci : Pendidikan dan Pelatihan, Pengembangan Karier, Kompetensi.

## ABSTRACT

**NUR HARDIYANTI ROSYID.** The Research Entitled The Effect of Education and Training on Career Development of Civil Servants with Competence as Intervening Variables at the Makassar City Center for Plantation Products Industry, supervised by H. Abd. Rahman Kadir and Fauziah Umar.

This study aims to analyze the effect of education and training on the career development of civil servants with competence as an intervening variable at the Makassar City Center for Plantation Products Industry.

This research was conducted at the Makassar City Center for Plantation Products Industry within 3 months. The population in this study were 116 employees, both civil servants and PPNPN employees. Then of the 116 employees at the Makassar City Center for Plantation Industry, only 70 employees were used as samples, namely civil servants. This research is an associative research with a quantitative approach. It is said to be associative because this research connects two or more variables and is said to be a quantitative approach because it is used in research proposals, processes, hypotheses, going to the field, data analysis and data conclusions using aspects of measurement, calculation, formulas and numerical certainty.

The data analysis technique used is descriptive statistics and uses path analysis. Data were collected using observation, questionnaires/questionnaires, and literature studies. The data were analyzed using the SPSS program. The results showed that (1) education and training had an effect on competence, (2) education and training had an effect on career development, (3) competence had an effect on career development and (4) education and training had an indirect effect on career development through competence.

Keywords: Education and Training, Career Development, Competence.

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
2.2. Pendidikan dan Pelatihan.....	15
2.3. Kompetensi.....	30
2.4. Pengembangan Karier.....	38
2.5. Peneliti Terdahulu.....	44
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN.....	50
3.1. Kerangka Konseptual.....	50
3.2. Hipotesis Penelitian.....	51
BAB IV METODOLOGI PENELITIAN.....	52
4.1. Jenis dan Rancangan Penelitian.....	52
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	52
4.3. Jenis dan Sumber Data.....	52
4.4. Populasi dan Sampel.....	53
4.5. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	54
4.6. Pengukuran Instrumen Penelitian.....	56
4.7. Metode Pengumpulan Data.....	57
4.8. Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....	57
4.9. Teknik Analisis Data.....	60
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....	64
5.1 Gambaran Umum BBIHP.....	64
5.2 Karakteristik Responden.....	78
5.3 Gambaran Deskripsi Variabel.....	80
5.4 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	94
5.5 Uji Asumsi Klasik.....	96
5.6 Hasil Analisis Penelitian.....	100
5.7 Uji Hipotesis (Uji-t).....	104
5.8 Pembahasan.....	107
BAB VI PENUTUP.....	113
6.1 Kesimpulan.....	113
6.2 Saran.....	114
DAFTAR PUSTAKA.....	115
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	120

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Tingkat Pendidikan Pegawai PNS di BBIHP Tahun 2021 .....	5
Tabel 4.1 Definisi Operasional Variabel .....	55
Tabel 5.1 Klien Pengguna Jasa Penelitian dan Pengembangan.....	65
Tabel 5.2 Klien Pengguna Jasa Pengujian .....	66
Tabel 5.3 Klien Pengguna Jasa Kalibrasi.....	67
Tabel 5.4 Klien Pengguna Jasa Sertifikasi.....	68
Tabel 5.5 Klien Pengguna Jasa Inkubator dan Bisnis Teknologi.....	69
Tabel 5.6 Pendidikan dan Pelatihan .....	76
Tabel 5.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	78
Tabel 5.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	79
Tabel 5.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	80
Tabel 5.10 Kriteria Skor dalam Variabel Penelitian.....	81
Tabel 5.11 Skor dalam Variabel Pendidikan dan Pelatihan.....	82
Tabel 5.12 Skor dalam Variabel Kompetensi .....	87
Tabel 5.13 Skor dalam Variabel Pengembangan Karier.....	91
Tabel 5.14 Hasil Uji Validitas Pendidikan dan Pelatihan (X).....	94
Tabel 5.15 Hasil Uji Validitas Kompetensi (Z) .....	94
Tabel 5.16 Hasil Uji Validitas Pengembangan Karier (Y) .....	95
Tabel 5.17 Hasil Uji Reliabilitas .....	96
Tabel 5.18 Hasil Uji Normalitas .....	97
Tabel 5.19 Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan Pertama (1) .....	98
Tabel 5.20 Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan Kedua (2).....	99
Tabel 5.21 Hasil Uji Analisis Jalur Persamaan Pertama (1) .....	101
Tabel 5.22 Hasil Uji Analisis Jalur Persamaan Kedua (2) .....	101
Tabel 5.23 Rangkuman Hasil Uji Analisis Jalur.....	101
Tabel 5.24 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	104
Tabel 5.25 Rangkuman Hasil Uji Analisis Jalur.....	105

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual .....	50
Gambar 4.1 Diagram Analisis Jalur .....	61
Gambar 5.1 Struktur Organisasi Balai Besar Industri Hasil Perkebunan .....	71
Gambar 5.2 Hasil Uji Normalitas Data P-Plot.....	97
Gambar 5.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan Pertama (1).....	99
Gambar 5.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan Kedua (2).....	100
Gambar 5.5 Model Analisis Jalur Berdasarkan Persamaan Regresi.....	103

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan teknologi yang semakin maju dari waktu ke waktu, membuat persaingan dalam dunia pekerjaan meningkat. Hal ini dikarenakan adanya globalisasi dan modernisasi. Jika suatu organisasi tidak bisa menyikapi hal tersebut, maka kelangsungan kegiatan atau pekerjaan di dalam organisasi tersebut akan terhambat. Oleh karena itu, diperlukan adanya kinerja yang baik yang harus dimiliki oleh setiap karyawan dalam suatu organisasi. Sebuah organisasi harus didukung dengan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas karena sumber daya manusia sangat berperan dalam menjalankan usaha atau kegiatan didalam organisasi tersebut.

Sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal dan memegang peranan penting dalam keberhasilan instansi. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik merupakan kunci sukses tercapainya tujuan instansi. Untuk menilai kualitas dari SDM yang ada, maka dapat diukur dari kinerja karyawan. Hasil kerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Di dalam suatu organisasi seringkali menghasilkan kualitas kerja yang berbeda-beda setiap individu karyawan. Adanya perbedaan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya seperti sikap kerja dan disiplin kerja.

Suatu perusahaan atau organisasi pada dasarnya adalah suatu bentuk kerja sama antara dua orang atau lebih, baik yang disebut organisasi ataupun kelompok, tujuannya adalah mencapai suatu tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki, sehingga perusahaan dapat terus beroperasi, maka perusahaan perlu memperhatikan, mengembangkan dan meningkatkan kinerja agar tercapainya tujuan organisasi tersebut.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan ada beberapa cara misalnya melalui pendidikan dan pelatihan yang selayaknya di terima oleh karyawan. Dengan adanya proses-proses tersebut di harapkan para karyawan dapat memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan yang telah di berikan oleh organisasi atau perusahaan karena karyawan telah dibekali pendidikan dan pelatihan yang tentunya berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan yang telah diberikan.

Pendidikan sangat berperan penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang handal dan juga berkompeten. Dengan pendidikan perusahaan dapat menjalankan program pengembangan bagi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Begitu juga dengan pelatihan, perusahaan memberikan peluang kepada karyawan lama maupun baru untuk bisa meningkatkan kemampuan dan ketrampilan kerja.

Karyawan yang baru diterima oleh perusahaan yang belum mempunyai ketrampilan dan keahlian kerja diberikan pelatihan kerja sehingga pegawai tersebut dapat menjadi pegawai yang trampil dan ahli dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun pelatihan kerja tidak hanya

diberikan kepada karyawan baru saja, pelatihan kerja juga bermanfaat bagi pegawai yang telah lama bekerja di perusahaan dan seharusnya juga diberikan pelatihan kerja. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Selain melalui pelatihan, pengembangan karier juga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan kesempatan promosi jabatan bagi karyawan untuk dapat mencapai jenjang karier yang harus dicapai oleh setiap kinerja dalam suatu perusahaan, akan membuat mereka termotivasi untuk mencapai karier tersebut dengan setinggi-tingginya dan sebaik-baiknya.

Karier akan mendukung efektifitas individu dan organisasi dalam mencapai tujuannya. Karier membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang karyawan yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik dapat menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi. Hal ini berarti tujuan perusahaan dan individu tercapai.

Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya mempunyai tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Adanya kesempatan untuk mengembangkan karier bagi setiap karyawan merupakan faktor penting dalam mencapai kepuasan di dalam diri karyawan. Karyawan juga akan merasa percaya diri dalam melakukan pekerjaannya dan termotivasi untuk bekerja jauh lebih baik ke depannya dan memberikan hasil yang terbaik bagi kelangsungan perusahaan.

Pengembangan karier yang baik akan memberikan motivasi kepada karyawan, dimana karyawan yang kerjanya baik akan mendapatkan karier yang baik demikian sebaliknya, sehingga karyawan dapat terpacu untuk berlomba-lomba meningkatkan kinerjanya.

Balai Besar Industri Hasil Perkebunan atau disingkat BBIHP yang berkedudukan di Kota Makassar, Sulawesi Selatan yang merupakan salah satu unit pelaksana teknis di bawah Badan Penelitian dan Pengembangan Industri (BPPI) Kementerian Perindustrian. Institusi ini dituntut untuk menjalankan tugas dan fungsinya secara professional sesuai dengan kebijakan Kementerian Perindustrian. Balai Besar Industri Hasil Perkebunan (BBIHP) mempunyai misi yaitu salah satunya meningkatkan kemampuan litbang dan penguasaan teknologi yang berorientasi pada kebutuhan industri. Salah satu cara untuk merealisasikan misi tersebut hendaknya Balai Besar Industri Hasil Perkebunan (BBIHP) Kota Makassar berupaya untuk meningkatkan kualitas pegawai. Peningkatan kualitas pegawai tersebut dapat dilakukan dengan melalui pelatihan dan pendidikan.

Berdasarkan hasil observasi awal peneliti menemukan beberapa permasalahan yang perlu diperhatikan di Balai Besar Industri Hasil Perkebunan (BBIHP) daerah Kota Makassar yaitu terkait dengan pengembangan sumber daya manusia (SDM). SDM yang dimaksudkan adalah PNS yang ditempatkan dan bekerja di lingkungan Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar, dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagaimana yang telah ditetapkan. Permasalahan tersebut antara lain masih terdapat kompetensi yang belum sesuai dan

ketidaksesuaian kompetensi dimiliki dan ketidakjelasan jenjang karier. Maka dari itu Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan sebagaimana yang dijelaskan oleh fenomena mengenai tingkat pendidikan pada Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar.

**Tabel 1.1 Tingkat Pendidikan Pegawai PNS di BBIHP tahun 2021**

<b>No</b>	<b>Pendidikan PNS</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
1	SD	1	1.4
2	SMP	1	1.4
3	SMA	4	5.7
4	D1	2	2.9
5	D3	7	10.0
6	S1	33	47.1
7	S2	20	28.6
8	S3	2	2.9
<b>Jumlah</b>		<b>70</b>	<b>100</b>

Sumber: Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar (2021)

Tabel di atas menggambarkan bahwa komposisi pegawai PNS di Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar tahun 2021. Diketahui bahwa pegawai PNS yang memiliki tingkat pendidikan SD berjumlah 1 orang (1.4%), pegawai PNS yang memiliki tingkat pendidikan SMP berjumlah 1 orang (1.4%), pegawai PNS yang memiliki tingkat pendidikan SMA berjumlah 4 orang (5.7%), pegawai PNS yang memiliki tingkat pendidikan D1 berjumlah 2 orang (2.9%), pegawai PNS yang memiliki tingkat pendidikan D3 berjumlah 7 orang (10%), pegawai PNS

yang memiliki tingkat pendidikan S1 berjumlah 33 orang (47.1%), pegawai PNS yang memiliki tingkat pendidikan S2 berjumlah 20 orang (28.6%), dan pegawai PNS yang memiliki tingkat pendidikan S3 berjumlah 2 orang (2.9%).

Melihat fenomena di atas, dapat diketahui bahwa Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar dalam melaksanakan kegiatan yang berdampak pada pelayanan yang diberikan.

Tujuan dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan pada Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar adalah untuk menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan dan tingkat pendidikan pegawai PNS dengan syarat yang dikehendaki oleh Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar. Usaha tersebut dilakukan melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) yang ditujukan untuk menyesuaikan dan meningkatkan kemampuan pegawai PNS dalam bekerja di Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar. Pegawai PNS berkewajiban merancang dan mengikuti diklat untuk mengembangkan kemampuannya sehingga terbuka lebar karier yang lebih baik baginya kedepan. Sementara itu, Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar sebagai instansi berkepentingan menyelenggarakan diklat bagi pegawai PNS, agar mereka dapat bekerja secara professional, bersemangat dan berdedikasi tinggi sehingga dapat meningkatkan prestasi kerjanya.

Hal ini senada dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 31 Tahun 2007 juga menjelaskan bahwa salah satu upaya untuk mewujudkan aparatur yang professional dapat dilaksanakan melalui

pendidikan dan pelatihan (diklat). Kegiatan diklat merupakan proses peningkatan kemampuan pegawai agar mampu menghasilkan kinerja yang optimal melalui transfer pengetahuan, sikap dan keterampilan tertentu agar memenuhi syarat dan mampu melaksanakan pekerjaannya.

Melalui pelaksanaan diklat ini, Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar mengharapkan agar pegawai dapat mengembangkan kariernya. Pengembangan karier ini dirasakan semakin penting manfaatnya

karena tuntutan pekerjaan dan jabatan, karena kemajuan teknologi juga semakin cepat. Sehingga pegawai dan instansi harus merencanakan dan melaksanakan pengembangan karier yang disusun secara cermat dan didasarkan metode-metode ilmiah serta berpedoman pada kemampuan yang dibutuhkan saat ini maupun untuk masa yang akan datang.

Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar mengambil langkah untuk meningkatkan pengembangan karier pegawai dengan melakukan pendidikan dan pelatihan (diklat). Pendidikan dan pelatihan ini harus benar-benar direncanakan sesuai dengan kebutuhan instansi dan sasaran yang ingin dicapai oleh Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar. Bila pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan telah dimiliki oleh pegawai, maka keadaan ini akan memotivasi pegawai kearah peningkatan produktivitas kerja yang lebih baik dan hal ini tentunya akan menguntungkan bagi pihak Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar.

Pada Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar, diklat dilaksanakan dalam 2 (dua) jenis yaitu diklat prajabatan dan diklat dalam

jabatan. Diklat prajabatan adalah syarat bagi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) untuk diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil. Diklat prajabatan ini dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan untuk pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika, pengetahuan dasar tentang system penyelenggaraan pemerintahan Negara, bidang tugas dan budayanya supaya mampu melaksanakan tugas dan perannya. Sedangkan dalam diklat dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintah dan pembangunan dengan sebaik-baiknya.

Pendidikan dan pelatihan (diklat) yang telah dilaksanakan di Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar adalah jenis diklat teknis meliputi pelatihan verifikasi dan validasi, pelatihan sertifikasi, pelatihan penyusunan karya tulis, pelatihan LPH, pelatihan sampling kualitas lingkungan, pelatihan teknis kalibrasi, dan pelatihan lainnya.

Diklat sesungguhnya adalah tanggung jawab bersama antara masing-masing pegawai dengan instansinya dalam hal ini adalah Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar. Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar ini menyelenggarakan diklat agar mereka dapat bekerja secara professional dan berdedikasi tinggi sehingga dapat meningkatkan prestasi kerjanya. Sedangkan pegawai PNS berkewajiban mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya sehingga perkembangan karier akan terbuka lebar. Pendidikan dan pelatihan (diklat) dapat membantu para pegawai dalam mengembangkan kompetensi sehingga memungkinkan untuk

memberikan hasil kinerja yang maksimal dan mengembangkan pekerjaannya dimasa yang akan datang.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL DENGAN KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BALAI BESAR INDUSTRI HASIL PERKEBUNAN KOTA MAKASSAR”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan dari penjelasan latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini dirumuskan yakni sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi?
2. Apakah terdapat pengaruh pelatihan dan pendidikan terhadap pengembangan karier?
3. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap pengembangan karier?
4. Apakah terdapat pengaruh pendidikan dan pelatihan secara tidak langsung terhadap pengembangan karier melalui kompetensi?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi.
2. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pendidikan terhadap pengembangan karier.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap pengembangan karier.
4. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karier melalui kompetensi.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkaitan yaitu:

1. Penelitian ini dapat menjadi masukan dan dorongan kepada Balai Besar Industri Hasil Perkebunan mengenai pentingnya melakukan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas SDM yang akan berdampak pada kinerja karyawan.
2. Penelitian ini dapat menjadi bahan tambahan referensi dan bahan pengembangan penelitian selanjutnya khususnya mengenai pendidikan dan pelatihan, kompetensi dan pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil.
3. Penelitian ini dapat menjadi sumbangan bagi dunia ilmu pengetahuan dan diharapkan dapat memperkaya ilmu pengetahuan dalam pengukuran kualitas sumber daya manusia.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Sumber daya manusia juga sering disebut sebagai *Human Resource*, tenaga atau kekuatan manusia (energi atau power). Istilah sumber daya manusia merujuk kepada orang-orang yang ada dalam organisasi.

Menurut Hasibuan (2011:10), MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2013:2), Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula

sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Menurut Dessler (2015:3), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

## **2.1.2 Fungsi-fungsi Manajerial dan Operasional Manajemen Sumber**

### **Daya Manusia**

Manurut Hasibuan (2016:21) menjelaskan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

#### 1. Fungsi Manajerial

##### a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan.

##### b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

##### c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua

karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan atau kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

### **2.1.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2016:14) Peranan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job*

*description.*

2. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
3. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
4. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
5. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perubahan seneis.
6. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
7. Melaksanakan pendidikan, pelatihan dan penilai kinerja karyawan.
8. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
9. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

## **2.2 Pendidikan dan Pelatihan**

### **2.2.1 Pengertian Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan sebagai upaya dalam mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Oleh karena itu, untuk memperoleh hasil yang maksimal dalam pengembangan pegawai diperlukan program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dnegan analisa jabatan agar pegawai mengetahui tujuan pendidikan dan pelatihan yang dijalankannya.

Secara etimologi, Pendidikan dan Pelatihan atau yang disingkat dengan Diklat, terdiri dari dua kata, yaitu Pendidikan serta Pelatihan. Pendidikan adalah suatu proses, teknik dan metode

belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain melalui prosedur yang sistematis dan terorganisir yang berlangsung dalam jangka waktu yang relatif lama. (Harsono, 2011:162).

Menurut Edwin B. Flippo, pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh. (Hasibuan, 2009:69-70).

Dari beberapa definisi para ahli yang telah ditulis di atas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan adalah salah satu cara atau metode yang dilakukan seorang manusia dengan tujuan meningkatkan pengetahuan umum, dan pemahaman mengenai lingkungan di sekitarnya. Salah satu cara yang dapat dipakai adalah mentransfer ilmu dari seseorang ke orang lain. Selain itu, pendidikan juga berfungsi untuk mengubah sikap dan tata laku seseorang. Perubahan sikap dan tata laku seseorang dapat terjadi seiring peningkatan ilmu pengetahuan yang ia miliki.

Pelatihan adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindakan (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang diberikan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektifitas dan produktifitas dalam suatu organisasi (Hamalik, 2000: 10).

Sedangkan Pelatihan menurut Andrew F. Sikula adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur

yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu (Hasibuan, 2009:69-70).

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa latihan atau pelatihan memiliki persamaan dengan pendidikan. Keduanya memiliki tujuan yang sama yaitu meningkatkan pengetahuan. Namun perbedaan yang mendasar dari keduanya dimana pendidikan menekankan kepada pengetahuan yang bersifat teoritis sedangkan pelatihan atau latihan menekankan kepada pengetahuan yang bersifat praktek. Selain itu, waktu yang terpakai untuk pelatihan relatif lebih pendek daripada pendidikan.

Willson mendefinisikan pendidikan dan pelatihan sebagai suatu proses yang terencana yang ditujukan memodifikasi sikap, pengetahuan atau perilaku berketerampilan melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam suatu kegiatan atau serangkaian kegiatan. (Harsono, 2011:162).

Sejalan dengan itu, pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai negeri diartikan sebagai upaya-upaya yang dilakukan bagi pegawai negeri untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan kemampuannya sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaannya sebagai pegawai negeri (Harsono, 2011:162)

Hal ini juga telah tertulis dalam Peraturan Pemerintah nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Pasal 1 ayat (1) menjelaskan bahwa "Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS adalah proses

penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil (PNS)”.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah serangkaian kegiatan yang mengutamakan pengetahuan, keterampilan dan peningkatan sikap seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

### **2.2.2 Tujuan, Manfaat dan Sasaran Pendidikan dan Pelatihan**

Menurut Fatoni (2006:98) bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan pada umumnya dalam pembinaan terhadap para pegawai agar menamatkan:

1. Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat.
2. Meningkatkan mutu dan kemampuan, serta keterampilan baik dalam melaksanakan tugasnya maupun kepemimpinannya.
3. Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan dalam melaksanakan tugas.
4. Melatih dan meningkatkan kerja dalam perencanaan.
5. Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja.

Peraturan Pemerintah (PP) No 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Jabatan Pegawai Negeri Sipil Pasal 2 menjelaskan bahwa tujuan Diklat adalah:

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan

sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.

2. Menciptakan pegawai yang mampu berperan sebagai pembeharuan dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
3. Menetapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat.
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintah dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Tujuan pendidikan dan pelatihan di atas menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, hal tersebut bisa dilihat dari tujuan dari diklat yang sejalan dengan indikator pengukuran kinerja.

Pendidikan dan pelatihan juga memiliki beberapa manfaat yang sangat penting, menurut Wursanto (1989: 60-61), ada berbagai manfaat pendidikan dan pelatihan pegawai, yaitu:

1. Pendidikan dan pelatihan meningkatkan stabilitas pegawai, artinya hubungan pergantian dengan pegawai lainnya yang tidak hadir.
2. Pendidikan dan pelatihan dapat memperbaiki cara kerja pegawai, artinya pegawai lebih kreatif dalam menjalankan pekerjaannya.
3. Pendidikan dan pelatihan memberi manfaat yang sangat baik

bagi pegawai, karena dengan pendidikan dan pelatihan pegawai dapat berkembang dengan cepat, efisien dan melaksanakan tugas dengan baik.

4. Pendidikan dan pelatihan memberi kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri.

Menurut Siswanto (2002: 212), manfaat dan dampak yang diharapkan dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan adalah:

1. Peningkatan Keahlian Kerja.
2. Pengurangan Keterlambatan Kerja, Kemangkiran, serta perpindahan Tenaga Kerja.
3. Pengurangan Timbulnya Kecelakaan dalam Bekerja, Kerusakan, dan Peningkatan Pemeliharaan terhadap alat-alat kerja.
4. Peningkatan Produktivitas Kerja

Tujuan dan manfaat pendidikan dan pelatihan yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pegawai agar lebih profesional dalam menjalankan pekerjaannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan memiliki keterkaitan dengan kinerja pegawai. Sedangkan manfaat pendidikan dan pelatihan yaitu untuk meningkatkan stabilitas pegawai dan dapat memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri agar dalam melaksanakan tugas dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Sedangkan sasaran pendidikan dan pelatihan PNS adalah

terwujudnya aparatur pemerintahan yang memiliki kemampuan ataupun karakteristik yang semestinya dimiliki aparat yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan berdasarkan kompetensi tugas dan jabatan yang akan diembannya. Sedangkan sasaran lain dari diklat adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang yang berkualitas untuk memperlancar pencapaian tujuan organisasi serta meningkatkan kinerja individu, kelompok maupun organisasi. (Harsono, 2011:162). Sasaran tersebut dapat dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam mencapai kemampuan yang dibutuhkan dan dipersyaratkan untuk melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Atau dalam artianya sasaran dari diklat adalah terwujudnya pegawai negeri sipil yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing.

Dalam sumber lain juga disebutkan bahwa sasaran Diklat yaitu dapat bersifat teknis ataupun hal-hal yang berkaitan dengan perilaku pegawai. Namun apapun sarannya, berbagai sasaran tersebut harus dinyatakan secara jelas dan sekongkrit mungkin, baik bagi instruktur maupun peserta. (Siagian, 2006:188)

### **2.2.3 Jenis dan Jenjang Pendidikan dan Pelatihan**

Pembagian dalam berbagai jenis pendidikan pelatihan, bukanlah dimaksudkan untuk menambah kompleksitas diklat itu sendiri, tetapi merupakan usaha untuk memudahkan pemahaman berbagai pendidikan dan pelatihan yang telah ada. Menurut

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Pasal 4 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil terbagi menjadi 2 jenis, yakni:

1. Diklat Prajabatan

Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan dilaksanakan bagi calon pegawai negeri sipil guna memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika pegawai negeri sipil, disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintah negara, bidang tugas dan budaya organisasi agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Pendidikan dan pelatihan Prajabatan ini terdiri atas:

- a. Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I
- b. Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II
- c. Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III

Peserta Diklat Prajabatan adalah semua calon pegawai negeri sipil dan selambat-lambatnya dua tahun setelah pengangkatannya sebagai calon pegawai negeri sipil. Calon pegawai negeri sipil wajib mengikuti dan lulus diklat pra jabatan, diwajibkan mengulang kembali sampai 2

kali. Apabila masih gagal, maka tidak dapat diangkat sebagai pegawai negeri sipil (diberhentikan secara hormat).

## 2. Diklat dalam Jabatan

Diklat dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap Pegawai Negeri Sipil (PNS) agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintah dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Pendidikan dan pelatihan ini terdiri dari Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional dan Diklat Teknis.

Diklat Kepemimpinan adalah diklat yang memberikan wawasan, pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku dalam bidang kepemimpinan aparatur, sehingga mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan dalam jenjang jabatan struktural tertentu. Diklat kepemimpinan dilaksanakan persyaratan kompetensi kepemimpinan Pegawai Pemerintah Jenjang Jabatan Struktural yang tersusun atas:

- a. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, untuk Jabatan Struktural Eselon IV
- b. Diklat Kepemimpinan Tingkat III, untuk Jabatan Struktural Eselon III
- c. Diklat Kepemimpinan Tingkat II, untuk Jabatan Struktural Eselon II
- d. Diklat Kepemimpinan Tingkat I, untuk Jabatan Struktural Eselon I

Diklat Fungsional adalah diklat yang memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) sesuai dengan keahlian dan keterampilan yang diperlukan dalam jabatan fungsional. Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai prasyarat kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional masing-masing. Diklat Fungsional terbagi menjadi 2 jenis, yaitu:

- a. Diklat fungsional keahlian yaitu diklat yang memberikan pengetahuan dan keahlian fungsional tertentu yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan.
- b. Diklat fungsional keterampilan yaitu diklat yang memberikan pengetahuan dan keterampilan fungsional tertentu yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan.

Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai prasyarat kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS. Kompetensi teknis adalah kemampuan PNS dalam bidang-bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing. Bagi PNS yang belum memenuhi prasyarat kompetensi jabatan perlu mengikuti Diklat Teknis yang berkaitan dengan prasyarat kompetensi

jabatan masing-masing. Terdapat 2 jenis diklat teknis, yaitu:

- a. Diklat teknis bidang umum/administrasi dan manajemen yaitu diklat yang memberikan keterampilan dan penguasaan pengetahuan di bidang pelayanan teknis yang bersifat umum dan di bidang administrasi dan manajemen dalam menunjang tugas pokok instansi yang bersangkutan.
- b. Diklat teknis substantif yaitu diklat yang memberikan keterampilan dan penguasaan pengetahuan teknis yang berhubungan secara langsung dengan pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan.

#### **2.2.4 Tahapan-tahapan Pendidikan dan Pelatihan**

Ambar T sulistiyani & Rosidah (2009: 223) menyatakan bahwa program pelatihan mempunyai 3 tahap aktivitas yang mencakup:

1. Penilaian kebutuhan pelatihan yang tujuannya adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan.
2. Pengembangan program pelatihan (*development*) yang bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan.
3. Evaluasi program pelatihan (*evaluation*) yang mempunyai tujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program pelatihan yang telah dijalani mampu mencapai tujuan yang

telah ditetapkan.

Menurut Siagian (2003: 185-187) bahwa ada tahap-tahap yang perlu ditempuh dalam pelatihan. Langkah-langkah tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Penentuan Kebutuhan

Analisis kebutuhan ini harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal yaitu masalah-maslaah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan.

2. Penentuan Sasaran

Sasaran yang ingin dicapai itu dapat bersifat teknikal akan tetapi dapat pula menyangkut tingkah laku atau mungkin juga kedua-duanya. Berbagai sasaran harus dinyatakan jelas dan nyata, bagik bagi para pelatih maupun para peserta.

3. Penetapan Isi Program

Sifat suatu program pelatihan ditentukan paling sedikit oleh dua faktor, yaitu hasil analisis penentuan kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai.

4. Identifikasi Prinsip-prinsip Belajar

Prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan berkisar pada lima hal yaitu partisipasi (keterlibatan), repetisi (pengulangan), relevansi (kecocokan), pengalihan dan umpan balik.

#### 5. Pelaksanaan Program

Penyelenggaraan program pelatihan sangat situasional sifatnya, artinya dengan penekanan pada perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip-prinsip belajar tercermin pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses belajar mengajar.

#### 6. Penilai Pelaksanaan Program

Pelaksanaan program pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta pelatihan tersebut terjadi suatu proses transformasi. Proses transformasi dapat diartikan baik apabila terjadi dua hal, yaitu peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan sikap perilaku yang tercermin dalam sikap, disiplin dan etos kerja.

### **2.2.5 Indikator Pendidikan dan Pelatihan**

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

#### 1. Jenis Pelatihan

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

#### 2. Tujuan Pelatihan

Harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan

yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

3. Materi

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

4. Metode yang digunakan

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

5. Kualifikasi Peserta

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

6. Kualifikasi Pelatih

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

7. Waktu (banyaknya sesi)

Banyaknya sesi materi pelatihan terdiri dari 67 sesi materi

dan 3 sesi pembukaan dan penutupan pelatihan kerja. Dengan demikian jumlah sesi pelatihan ada 70 sesi.

### **2.2.6 Kendala-kendala Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan**

Dalam melaksanakan pengembangan pegawai, ada beberapa kendala-kendala yang harus dihadapi organisasi. Menurut Hasibuan (2005) kendala-kendala pengembangan yang dapat menghambat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, yaitu sebagai berikut:

#### **1. Peserta**

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karena daya tangkap, persepsi dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

#### **2. Pelatih**

Pelatih yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada peserta pendidikan dan pelatihan sulit didapat.

#### **3. Fasilitas Pengembangan**

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk pendidikan dan pelatihan sangat kurang atau kurang baik. Hal ini akan menghambat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai.

#### 4. Kurikulum

Kurikulum yang diajarkan tidak sesuai atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta.

#### 5. Dana pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas sehingga sering dilakukan secara paksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

### **2.3 Kompetensi**

#### **2.3.1 Pengertian Kompetensi**

Kompetensi secara harfiah berasal dari kata *competence*, yang berarti kecakapan, kemampuan, wewenang. Adapun secara etimologi kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang baik (Sutrisno, 2016).

Menurut Wibowo (2017), kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan pekerjaan atau tugas yang didasari keterampilan maupun pengetahuan dan didukung oleh sikap kerja yang ditetapkan oleh pekerjaan. Kompetensi menunjukkan pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu dari suatu profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri dari seorang profesional.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut (Wibowo, 2017).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang berupa pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai sehingga dapat memberikan suatu hasil pekerjaan yang unggul.

### **2.3.2 Jenis-jenis Kompetensi**

#### **1. Kompetensi Individu**

Kompetensi individu merupakan kemampuan kerja yang dimiliki oleh seseorang yang mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam upaya pelaksanaan tugas secara profesional, efektif dan efisien. Menurut Moeheriono (2012) mengatakan bahwa dalam setiap individu terhadap beberapa karakteristik kompetensi dasar, antara lain:

- a. Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang memiliki sikap dan perilaku atau bagaimanakah orang tersebut

merespon sesuatu dengan cara tertentu, seperti percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self-control*), ketabahan atau daya tahan (*hariness*).

- b. Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.
- c. Bawaan (*self concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
- d. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang atau area tertentu.
- e. Kemampuan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

## 2. Kompetensi organisasi

Tidak dapat dipungkiri dan diragukan lagi bahwa salah satu faktor yang paling penting dan mampu menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi adalah faktor sumber daya manusia. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, penanganan sumber daya manusia harus dilakukan secara menyeluruh dan seksama dalam rangka sistem pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat strategis, menyatu dan selalu terhubung, sesuai tujuan dan visi misi organisasi

(Moeheriono, 2012). Tindakan yang harus dilakukan oleh organisasi agar mampu menjawab tantangan zaman yang selalu mengalami suatu perubahan ini, baik perubahan dari dalam (internal) maupun perubahan dari luar (eksternal). Misalnya penggunaan teknologi informasi.

### **2.3.3 Karakteristik Kompetensi**

Adapun karakteristik kompetensi menurut Spencer dalam Sutrisno (2016) mengemukakan, bahwa terdapat lima karakteristik kompetensi, yaitu:

1. *Motives*

*Motives* adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan.

2. *Traits*

*Traits* adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Sebagai contoh seperti percaya diri, kontrol diri, ketabahan atau daya tahan.

3. *Self Concept*

*Self Concept* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui nilai yang dimiliki seseorang dan apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

4. *Knowledge*

*Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk

bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta untuk memilih jawaban yang paling benar tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

5. *Skills*

*Skills* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Dengan mengetahui tingkat kompetensi maka perencanaan sumber daya manusia akan lebih baik hasilnya.

#### **2.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Michael Zwell (dalam Wibowo, 2017) mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berfikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan intruksi, praktik dan

umpan balik.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya. Orang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan, kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.

4. Karakteristik kepribadian

Kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu,

merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- a. Praktik rekrutmen dan seleksi pegawai mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahlian tentang kompetensi.
- b. Semua penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c. Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif dan memotivasi orang lain.
- d. Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan

- dengan semua kompetensi.
- e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
  - f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
  - g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

### **2.3.5 Indikator Kompetensi**

Guna memenuhi unsur kompetensi (Edison, dkk. 2016), seorang pegawai harus memenuhi unsur-unsur dibawah ini:

1. Pengetahuan (*knowlefgge*), memiliki pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal dan/atau dari pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya.
2. Keahlian (*skill*), memiliki keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail. Meski demikian, selain ahli, ia harus memiliki kemampuan (*ability*) memecahkan masalah dan menyelesaikan sesuatu dengan cepat dan efisien.
3. Sikap (*attitude*), menjunjung tinggi etika organisasi dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak. Sikap ini tidak bisa dipisahkan dari tugas seseorang dalam

melaksanakan pekerjaan dengan benar dan sikap ini merupakan elemen penting bagi usaha jasa/pelayanan, bahkan memiliki pengaruh terhadap citra organisasi.

## **2.4 Pengembangan Karier**

### **2.4.1 Pengertian Pengembangan Karier**

Pengembangan karier pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Pengertian pengembangan karier menurut Nawawi (2006), pengembangan karier 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.

Sedangkan pengetahuan dari Mangkunegara (2005), berpendapat bahwa pengembangan karier 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 karier di atas, pekerja dan organisasi atau perusahaan mempunyai peran masing-masing dalam usaha pengembangan karier. Pekerja mempunyai tugas berupa perencanaan karier dan organisasi atau perusahaan mempunyai tugas memberikan bantuan berupa program-program pengembangan karier, agar pekerja yang potensial dapat mencapai

setiap jenjang karier sejalan dengan usaha mewujudkan perencanaan kariernya.

#### **2.4.2 Tujuan Pengembangan Karier**

Menurut Mangkunegara (2005), tujuan pengembangan karier 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 mampu menyadarkan pegawainya 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 pegawaiannya 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 program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

7. Mengurangi turnover 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.

9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.

Perencanaan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan pegawai.

10. Menggiatkan suatu pemikiran jarak waktu yang panjang.

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

### **2.4.3 Bentuk-bentuk Pengembangan Karier**

Adapun bentuk-bentuk pengembangan karier, antara lain:

1. Pendidikan dan pelatihan

Menurut Simamora (2011) mengatakan bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai adalah suatu persyaratan pekerjaan yang dapat ditentukan dalam hubungannya dengan keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas yang sesungguhnya dilaksanakan pada

pekerjaan. Pendidikan dan pelatihan pegawai merupakan suatu persyaratan pekerjaan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan, keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas kerja yang sesungguhnya terinci dan rutin, sehingga dapat menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Secara umum tujuan dari program pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan serta untuk menjembatani kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan serta sikap pegawai yang ada dan diharapkan pendidikan dan pelatihan dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu maupun kebutuhan perusahaan.

## 2. Promosi

Menurut Hasibuan (2012) promosi merupakan perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.” Promosi merupakan jenjang kenaikan karier pegawai yang dapat menimbulkan kepuasan pribadi, kebanggaan, memberikan harapan perbaikan dalam penghasilan, menambahka pengalaman dan pengetahuan baru bagi pegawai yang bersangkutan sekaligus akan menjadi daya dorong pegawai lain. Promosi juga dapat membangkitkan semangat kerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

## 3. Rotasi penugasan

Menurut Rivai (2012) mengatakan bahwa rotasi berupa perpindahan bersifat geografis (pindah kota/pulau), dapat meningkatkan

pengaruh/dual-career families. Dari sisi psikologis, rotasi diterapkan dalam rangka menghindari kejenuhan yang sifatnya rutinitas semata, dan pengembangan kemampuan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar. Rotasi pegawai diperlukan untuk menjaga keseimbangan organisasi.

#### **2.4.4 Proses-proses Pengembangan Karier**

Untuk memahami pengembangan karier dalam suatu organisasi dibutuhkan pengujian atas dua proses utama, yaitu:

1. Career Planning.

Bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan kariernya sendiri. Ini merupakan suatu usaha yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan ketrampilannya sendiri, kepentingan, nilai, peluang, hambatan, pilihan dan akibat-akibatnya. Proses ini mencakup upaya pengidentifikasian sasaran atau tujuan yang terkait dengan karier dan penetapan rencana guna mewujudkan tujuan tersebut.

2. Career Management.

Proses ini menunjuk kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan kariernya. Proses ini lebih merupakan usaha formal, terorganisir dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karier individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi. Jadi lebih merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan sumber daya manusia masa kini dan masa yang akan datang.

### 2.4.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karier

Menurut Siagian (2006), faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier adalah sebagai berikut:

1. Prestasi kerja

Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan kariernya seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2. Pengenalan oleh pihak lain

Pada faktor ini, berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

3. Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4. Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan kariernya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat

menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kariernya.

5. Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6. Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

7. Pengunduran diri

Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karier.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Qasim Saleem, dkk (2011) dalam jurnal internasional yang berjudul "*Degree of Influence of Training and Development on Employees Behavior*". Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap perilaku karyawan. Penelitian ini menggunakan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 300 kuesioner dengan 100 kuesioner diisi dari masing-masing sektor yaitu dari Bank dan Jasa Keuangan, Perusahaan Farmasi, Perusahaan Kecil dan Menengah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

pelatihan dan pengembangan karyawan memainkan peran penting di berbagai sektor jika banyak karyawan yang diberikan kesempatan pelatihan dan pengembangan maka organisasi pada posisi tinggi seperti sebelum pelatihan.

Caroline Wangeci Njoroge and James M. Gathungu (2013) dalam jurnal internasional yang berjudul "*The Effect of Entrepreneurial Education and Training on Development of Small and Medium Size Enterprises in Githunguri District - Kenya*". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan kewirausahaan terhadap pengembangan kewirausahaan di Kenya. Penelitian ini menggunakan pengumpulan data kuesioner terstruktur dengan metode *random sampling*. Sampel yang digunakan sebanyak 167 UKM. Hasil penelitian ini menetapkan bahwa sebagian besar pengusaha tidak memiliki keterampilan dan pengalaman dalam bidang-bidang seperti perencanaan bisnis, pelaporan keuangan, perencanaan strategis dan keuangan pengelolaan. Semua responden menyatakan keinginan untuk pelatihan yang memungkinkan mereka meningkatkan bisnis mereka. Namun sebagian besar perusahaan telah mengalami pertumbuhan dan mereka juga mampu memenuhi kebutuhan konsumennya, padahal responden belum pernah mendapatkan pelatihan kewirausahaan.

Dono Wirotomo dan Popy Novita Pasaribu (2015) dalam jurnal yang berjudul "Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karier, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi, pengembangan karier dan diklat terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan Kementerian Keuangan. Penelitian ini menggunakan pengumpulan data kuesioner dengan metode *random sampling*. Sampel yang

digunakan dalam penelitian ini berjumlah 80 pegawai. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa 1) secara parsial kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 2) secara parsial pengembangan karier tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 3) secara parsial diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 4) secara simultan kompetensi, pengembangan karier dan diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi merupakan variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

Adela Banciu, dkk (2015) dalam jurnal internasional yang berjudul "*Life Science Students Expectations on The Importance and Impact of Education on Personal Development and Career*". Penelitian ini bertujuan untuk menentukan harapan siswa sebelum dan sesudah lulus dan persepsi guru tentang proses pendidikan dari perspektif mengembangkan kesempatan kerja. Penelitian ini menggunakan pengumpulan data kuesioner. Sampel yang digunakan sebanyak 71 responden yang berasal dari mahasiswa magister Biologi Medis dan Biokimia (54 responden) dan guru (17 responden) dari Fakultas Biologi Universitas Bucharest, Rumania. Hasil penelitian dari siswa master mengungkapkan penurunan yang signifikan secara statistik dari harapan mereka untuk kemudahan dalam mencari pekerjaan, pekerjaan bergaji tinggi, kebutuhan akan pengetahuan, keterlibatan dalam penelitian dan pengembangan, sebelum dan sesudah lulus. Sedangkan dari persepsi guru menunjukkan bahwa pendidikan memiliki peran kecil dalam mencari pekerjaan dengan gaji yang sesuai.

Ni Putu Dianita Andriyani dan I Wayan Mudiarta Utama (2017) dalam jurnal yang berjudul "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Serta Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karier pada PDAM Tirta Mangutama Kabupaten

Bandung”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan, pengalaman kerja dan pengembangan karier. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan kuesioner. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 119 orang dengan menggunakan metode *random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier. Perusahaan sebaiknya memperhatikan jadwal pendidikan dan pelatihan para pegawai agar pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tidak mengganggu aktivitas pegawai. Dan perusahaan sebaiknya memberikan pemahaman terhadap tugas-tugas yang akan diberikan agar pegawai lebih memahami dan dapat menyelesaikan kewajiban tepat waktu.

Warni, dkk (2017) dalam jurnal yang berjudul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklat PIM) Terhadap Kompetensi dan Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Tenggara”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklat-Pim) terhadap kompetensi dan pengembangan karier Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Pengumpulan data dilakukan dengan data wawancara. Sampel yang digunakan berjumlah 73 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (diklat-pim) berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi aparatur, 2) pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (diklat-pim) berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier aparatur, 3) kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier aparatur, 4) pendidikan dan

pelatihan kepemimpinan (diklat-pim) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap pengembangan karier melalui kompetensi karier aparatur dikembangkan secara langsung (*direct*) melalui pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (diklat-pim) akan meningkat namun jika dimediasi tetap meningkat tetap tidak signifikan peningkatannya.

Muhammad Adam, dkk (2020) dalam jurnal internasional yang berjudul "*The Effect of Competence, Education and Training on Career Development and Its Impact on Employees 'Performance in Aceh Civil Service Agency, Indonesia*". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi, pendidikan dan pelatihan, pengembangan karier terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan pengumpulan data kuesioner. Metode pengambilan sampel digunakan dengan teknik sensus atau sampling jenuh dan sampel yang digunakan sebanyak 50 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier dan juga membuktikan bahwa kompetensi, pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan hasil penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung kompetensi, pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui pengembangan karier pegawai sehingga pengembangan karier memediasi sepenuhnya pengaruh pendidikan pada kinerja pegawai.

Nurul Hikmah (2020) meneliti tentang "Pengaruh Pendidikan dan Pleatihan (Diklat) Terhadap Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kampar)". Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan

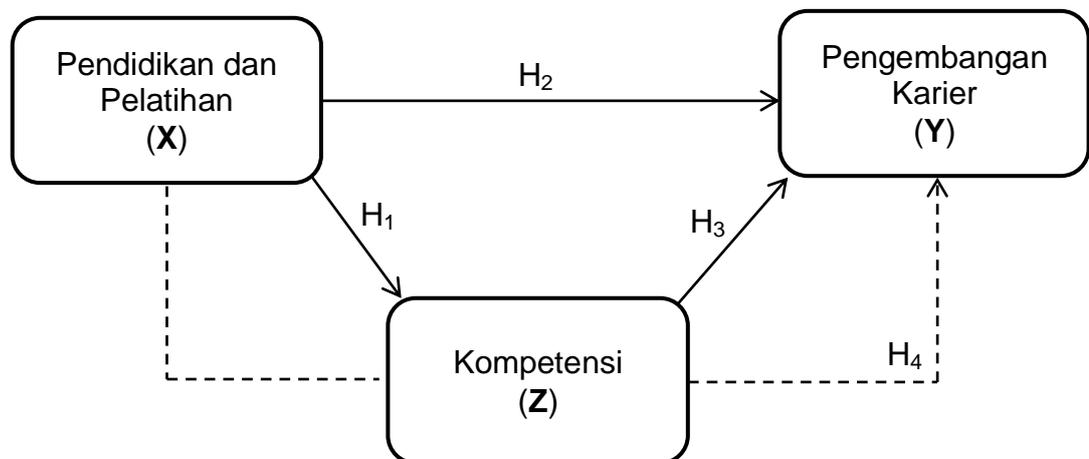
pelatihan (diklat) terhadap kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya Manusia Kabupaten Kampar. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sampel jenuh dan sampel yang digunakan sebanyak 21 pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi dengan menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  (4,763) > dari  $t_{tabel}$  (2,101) dengan nilai signifikan,  $sig < 0.05$  ( $0.000 < 0.05$ ), maka dinyatakan bahwa hipotesis  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima atau dapat dikatakan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi pegawai negeri sipil. Hasil pengujian secara simultan Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi dengan menunjukkan  $F_{hitung}$  (22,688) >  $F_{tabel}$  (0,05),  $sig < 0.05$  ( $0.000 < 0.05$ ). Sedangkan nilai dari koefisien Determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,520. Hal ini menunjukkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan memberikan pengaruh sebesar 52% terhadap Kompetensi pegawai negeri sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kampar sedangkan sisanya 48% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu bentuk kerangka berpikir yang dapat digunakan sebagai pendekatan dalam memecahkan masalah dalam penelitian. Berikut adalah gambar kerangka konseptual dalam penelitian ini yang menjelaskan tentang pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil dengan kompetensi sebagai variabel intervening.



Gambar 3.1. Kerangka Konseptual

Keterangan:

—————> : Pengaruh tidak langsung

-----> : Pengaruh langsung

Gambar di atas menjelaskan bahwa pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karier secara langsung maupun secara tidak langsung. Pengaruh langsung pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karier ditunjukkan dengan garis dengan panah yang mengarah pada pengembangan karier.

Sedangkan pengaruh tidak langsungnya yaitu kompetensi sebagai variabel intervening digambarkan dengan garis putus-putus kearah pengembangan karier. Dalam pengaruh tidak langsung tersebut, terdapat 2 hubungan yang tercipta, yaitu antara pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi dan kompetensi terhadap pengembangan karier.

### **3.2 Hipotesis Penelitian**

Merujuk pada temuan penelitian sebelumnya dan kerangka model penelitian, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh signifikan pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi di Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar.

H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh signifikan pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karier di Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar.

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh signifikan kompetensi terhadap pengembangan karier.

H<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh tidak langsung pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karier melalui kompetensi di Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Kota Makassar.