

**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PEMUDA DAN  
OLAHRAGA PROVINSI JAWA BARAT**

**USULAN PENELITIAN**

Untuk memenuhi persyaratan Penyusunan skripsi  
Guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh  
Nita Ayu Irmayani  
134010421



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PASUNDAN  
BANDUNG  
2018**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PEMUDA DAN  
OLAHRAGA PROVINSI JAWA BARAT**

**USULAN PENELITIAN**

Untuk memenuhi persyaratan Seminar Usulan Penelitian

Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan

Bandung, April 2018

Menyetujui,

Pembimbing utama

Erry SR Pangestu, SE.,MM

Ketua Program Studi,

Wasito, SE., MSIE

**PENGARUH PROGRAM PENDIDIKAN DAN PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PEMUDA DAN  
OLAHRAGA PROVINSI JAWA BARAT**

**DRAFT SKRIPSI**

Untuk memenuhi persyaratan Seminar Usulan Penelitian

Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi Manajemen Fakultas

Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan

Bandung, September 2018

Mengetahui,

Pembimbing utama



Erry SR Pangestu, SE.,MM

Dekan,



Dr. Atang Hermawan, SE., M.SIE., AK

Ketua Program Studi,



Wasito, SE., MSIE

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirahim,*

*Assalammualaikum Warahmatullahi Wabarokatuh*

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT dan kehadiran Nabi kita Muhammad SAW, karena atas anugerah dan ridhonya penulis dapat menyelesaikan laporan seminar manajemen sumber daya manusia dengan baik.

Laporan seminar usulan penelitian manajemen sumber manusia ini disusun berdasarkan tujuan yang penulis laksanakan pada Dinas Pemuda dan Olahraga Bandung Provinsi Jawa Barat. Laporan ini diajukan untuk melengkapi program S1 jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan Bandung.

Dalam menyelesaikan laporan seminar usulan penelitian manajemen sumber daya manusia ini penulis mendapat doa, kasih sayang, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sehingga laporan ini dapat di selesaikan. Penulis ingin berterimakasih kepada Ibunda tercinta Ai Saodah Layapi dan keenam kakak-kakak tersayang penulis yaitu Ady, Ary, Aline, Adry, Ayi, Opi. Serta kaempat kakak ipar terkasih peneliti yaitu kak Taha, teh Yani & teh Risma yang selalu bersedia untuk memberikan doa dan dukungannya. Tak lupa, kepada Dinas Pemuda dan Olahraga Bandung Provinsi Jawa Barat yang telah bersedia memberikan kesempatan untuk melaksanakan penelitian di lokasi instansi. Dalam kesempatan ini penulis juga ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada Ibu **Erry S.R. Pengestu, SE., MM** selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu.

Penulis menyadari bahwa laporan seminar usulan penelitian yang berjudul **“PENGARUH PROGRAM PENDIDIKAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS PEMUDA DAN OLAHRAGA PROVINSI JAWA BARAT”**, masih terdapat kekurangan dikarenakan keterbatasan ilmu, kemampuan dan sarana penulis miliki masih jauh dari kata sempurna, sehingga kritik dan saran bersifat membangun sangat penulis harapkan. Namun adalah suatu harapan, semoga apa yang penulis sajikan disini dapat berguna dan bermanfaat khususnya bagi penulis dan umumnya bagi yang membutuhkan.

Selain itu juga penulis ingi mengucapkan rasa terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. Ir. H. Eddy Jusuf, Sp., M.Kom. Selaku Rektor Universitas Pasundan Bandung.
2. Dr. Atang Hermawan, SE., MSIE., Ak. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan Bandung.
3. Dr. H. Juanim, SE., M.Si., Selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan Bandung
4. Dr. H. Sasa S. Suratman, SE., MSc., Selaku wakil Dekan II Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan Bandung.
5. Bapak Dikdik Kusdiana, SE., MSc., Selaku Wakil Dekan III Bidang Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan Bandung.
6. Bapak Wasito, SE., MSIE., Selaku Ketua Prodi Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Univesitas Pasundan Bandung.
7. Dr. H. Heru Setiawan, SE., MM., Selaku Sekertaris Program Studi

Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan Bandung.

8. Bapak Ardi Gunardi, SE., MSi., Selaku Dosen Wali yang telah memberikan pengarahan kepada penulis
9. Bapak Kosim, Selaku bagian administrasi Prodi Manajemen yang telah banyak membantu penulis dalam administrasi surat menyurat.
10. Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan Bandung khususnya Dosen Program Studi Manajemen yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama penulis mengikuti kegiatan perkuliahan di Universitas Pasundan Bandung.
11. Bapak Herdi Nugraha, yang selalu setia membantu dan membimbing penulis selama di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat
12. Seluruh pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan draft skripsi
13. Keluarga penulis yang telah memberikan dorongan dan semangat dalam penyusunan darft skripsi
14. Kepada seluruh kerabat yang selalu memberi semangat serta dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan laporan ini.
15. Semua pihak yang telah membantu yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu, baik secara moril maupun materil dalam penyusunan dan penyelesaian proposal usulan penelitian ini, semoga semua amal baik yang telah diperbuat kepada penulis, menjadi amal ibadah dan mendapat balasan pahala dari Allah SWT

Penulis menyadari bahwa proposal skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran sangat penulis nantikan.

***Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarokatuh***

Bandung, September 2018  
Penulis,

Nita Ayu Irmayani

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b>	
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	viii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah Penelitian .....	15
1.2.1 Identifikasi Masalah .....	15
1.2.2 Rumusan Masalah .....	16
1.3 Tujuan Penelitian.....	16
1.4 Kegunaan Penelitian .....	17
1.4.1 Kegunaan Akademis .....	17
1.4.2 Kegunaan Praktis .....	17
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS</b>	
2.1 Kajian Pustaka.....	19
2.1.1 Manajemen .....	19
2.1.1.1 Pengertian Manajemen .....	19
2.1.1.2 Fungsi Manajemen .....	20
2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	23
2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	24
2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	26
2.1.3 Pendidikan .....	28
2.1.3.1 Pendidikan Menurut UU SISDIKNAS .....	31
2.1.3.2 Tujuan Pendidikan.....	33
2.1.3.3 Pendidikan Dalam Instansi.....	34
2.1.3.4 Eektivitas Pendidikan Dalam Instansi .....	37
2.1.4 Pengembangan Karir .....	38
2.1.4.1 Pengertian Karir .....	38
2.1.4.2 Pengertian Pengembangan Karir .....	39
2.1.4.3 Tujuan Pengembangan Karir.....	42
2.1.4.4 Manfaat Pengembangan Karir.....	42
2.1.4.5 Bentuk – Bentuk Pengembangan Karir .....	44
2.1.4.6 Prinsip – Prinsip Pengembangan Karir .....	45
2.1.4.7 Faktor – Faktor Pengembangan Karir.....	46



2.1.4.8	Dimensi Dan Indikator Pengembangan Karir .....	48
2.1.5	Kinerja .....	49
2.1.5.1	Pengertian Kinerja .....	49
2.1.5.2	Tujuan Kinerja.....	51
2.1.5.3	Dimensi Kinerja .....	52
2.1.5.4	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	55
2.1.5.5	Penilaian Kinerja .....	58
2.1.5.6	Metode Penilaian Kinerja .....	61
2.1.5.7	Penelitian Terdahulu .....	62
2.2	Kerangka Pemikiran .....	65
2.2.1	Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai....	66
2.2.2	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai .....	67
2.2.3	Pengaruh Pendidikan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai.....	68
2.3	Hipotesis .....	70
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
3.1	Metode Penelitian yang Digunakan.....	71
3.1.1	Pendekatan Penelitian.....	71
3.1.2	Model Penelitian .....	72
3.1.3	Jenis dan Sumber Data .....	74
3.2	Definisi Variabel dan Operasional Variabel Penelitian .....	74
3.2.1	Definisi Variabel Penelitian.....	74
3.2.2	Operasional Variabel Penelitian .....	76
3.3	Populasi, Sampel dan Teknik Sampling .....	81
3.3.1	Populasi Penelitian .....	82
3.3.2	Sampel .....	82
3.3.3	Teknik Sampling .....	82
3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	83
3.5	Metode Analisis Data dan Uji Hipotesis.....	84
3.5.1	Uji Validitas .....	86
3.5.2	Uji Reabilitas .....	88
3.5.3	Analisis Deskriptif .....	89
3.5.4	Analisis Regresi Linier Berganda .....	91
3.5.5	Analisis Korelasi Ganda .....	92
3.5.6	Analisis Koesfisien Determinasi .....	92
3.5.7	Uji Hipotesis .....	93
3.6	Rancangan Koesioner .....	95
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....		96
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>		

## DAFTAR TABEL

<b>No.</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
1.1	Rekapitulasi Aparatur Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat Berdasarkan Jumlah Setiap Bagian / Bidang .....	4
1.2	Rekapitulasi Aparatur Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat Berdasarkan Capaian Penilaian Prestasi Kerja Pegawai .....	5
1.3	Hasil Pra Survey Pada variabel Kinerja (Y).....	7
1.4	Rekapitulasi Aparatur Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat Berdasarkan Kebutuhan Kependidikan Teknis Umum .....	8
1.5	Hasil Rekapitulasi Pra-Survey Variabel-variabel yang Mempengaruhi Kinerja Pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.....	10
1.6	Hasil Kuisoner Pra Survei Variabel Pendidikan Pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat .....	11
1.7	Rekapitulasi Aparatur Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Jumlah Setiap Bagian/Bidang Periode Desember 2017 .....	12
1.8	Hasil Kuisoner Pra Survei Variabel Pengembangan Karir Pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat .....	13
2.1	Penelitian Terdahulu .....	62
3.1	Operasionalisasi Variabel .....	77
3.2	Skala Model <i>Likert</i> .....	85
3.3	Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi.....	88

## DAFTAR GAMBAR

<b>No.</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
2.1	Paradigma Penelitian .....	69
3.1	Model Penelitian.....	72
3.2	Garis Kontinum .....	91

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia demikian mengandung arti bahwa ruang lingkup bahasa akan meliputi berbagai kegiatan pengelolaan sumber daya manusia sejak tahapan pengadaan, tahapan pengembangan sampai dengan tahapan pemeliharannya, yang dikenal sebagai fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, dilengkapi dengan alat-alat Manajemen yang sangat diperlukan untuk mencapai produktivitas tujuan yang telah ditetapkan.

Peranan manusia sebagai sumber daya dalam organisasi semakin diyakini kepentingannya, sehingga makin mendorong perkembangan ilmu tentang bagaimana mendayagunakan sumber daya manusia tersebut agar mencapai kondisi yang optimal. Rendahnya kinerja pegawai dapat dilihat dari berbagai aspek antara lain tidak tercapainya target perusahaan rendahnya penilaian kinerja pegawai, serta rendahnya tingkat kehadiran pegawai.

Kinerja pegawai yang tinggi sangat dibutuhkan oleh setiap Instansi. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memilih pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan sikap yang baik dalam bekerja. Demi mewujudkan tujuan negara sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, perlu dibangun aparatur yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan

peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Pegawai Negeri Sipil adalah sumber daya manusia dalam suatu instansi dan merupakan salah satu faktor penentu dalam proses pembangunan yang dinamis sehingga dibutuhkan peranan yang lebih besar terutama dalam penyelenggaraan pemerintahan. Kelancaran penyelenggaraan pemerintah dan pelaksanaan pembangunan memerlukan suatu pembinaan terhadap aparatur negara. Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur negara mempunyai peranan penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan pembangunan. Oleh karena itu tidak dapat dipungkiri bahwa faktor manusia merupakan modal utama yang perlu diperhatikan dalam suatu pemerintahan. Hal tersebut sangatlah penting karena bagaimanapun keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan ditentukan kemampuan sumber daya manusia. Pada kesempatan kali ini peneliti melakukan penelitian di Dinas Pemuda dan Olahraga (Dispora) Provinsi Jawa Barat, karena Dispora Provinsi Jawa Barat merupakan instansi yang bertugas melakukan pengembangan keolahragaan dan kepemudaan sumber daya manusia Provinsi Jawa Barat. Sehingga peneliti berinisiatif untuk melakukan penelitian pada pegawai Dispora Provinsi Jawa Barat yang mana pegawainya harus bisa menjadi panutan bagi masyarakat, instansi dan juga instansi pemerintahan lainnya.

Manajemen aparatur Provinsi Jawa Barat tersebar didalam beberapa organisasi Perangkat Daerah (OPD), salah satunya adalah yang berkedudukan di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat, OPD ini terbentuk berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 21 Tahun 2008 tentang Dinas

Daerah Provinsi Jawa Barat.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut, diperlukan Aparatur Sipil Negara yang memiliki kinerja profesionalisme, hal ini menjadi fokus pengamatan peneliti dengan alasan bahwa aparatur merupakan sumber daya lainnya serta bagaimana upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Hal ini sering tidak diperhatikan kecuali keadaan sudah buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga organisasi yang dalam berakibatkan dan mengakibatkan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang menurun.

Untuk dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi diperlukan upaya dan kerja keras seluruh aspek sumber daya organisasi terutama sumber daya manusia. Berbicara sumber daya manusia maka hal ini sangat erat kaitannya dengan kemampuan kerja (output) yang dapat dihasilkan oleh setiap anggota organisasi. Sejuahmana kemampuan setiap anggota organisasi menunjukkan kinerja atau prestasi kerja dengan sendirinya akan menunjukkan sampai kapan eksistensi organisasi itu bisa berjalan sebagaimana mestinya.

Menurut Marihot Tuo Effendi Hariandja (2013), untuk mendapatkan kinerja yang baik dan hasil kinerja yang meningkat dan memuaskan dalam suatu organisasi atau instansi kerja, pegawai harus dapat mempertahankan kinerjanya dengan cara mempertahankan prestasi kerja kuantitas, kualitas dan kemampuan yang didukung dengan tanggung jawab mereka dalam melaksanakan pekerjaan sehingga hal tersebut dapat menimbulkan rasa percaya diri pegawai dalam bekerja

baik secara individual maupun secara kelompok yang akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan atau instansi.

Berdasarkan data yang diperoleh, jumlah aparatur Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat sebanyak 134 orang yang tersebar pada setiap bagian/bidang dengan penyebaran aparatur pada setiap bagian dan bidang.

Output dari kinerja yang dihasilkan oleh pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat yaitu :

1. Menyelenggarakan perumusan dan penetapan kebijakan teknis urusan keolahragaan, kepemudaan, kemitraan, dan sarana prasarana;
2. Menyelenggarakan urusan pemuda dan olahraga meliputi keolahragaan, kepemudaan, kemitraan dan sarana prasarana;
3. Menyelenggarakan pembinaan dan pelaksanaan tugas-tugas pemuda dan olahraga meliputi keolahragaan, kepemudaan, kemitraan dan sarana prasarana;
4. Mengkoordinasi dan pembinaan UPTD;
5. Melaksanakan tugas lain sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Adapun harapan yang belum tercapai dan ingin dicapai oleh instansi Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat kedepannya menjadi lebih baik adalah:

1. Mewujudkan kemandirian dan prestasi olahraga Jawa Barat;
2. Meningkatkan kapasitas sumber daya organisasi

Peneliti menggunakan rekapitulasi penilaian kerja untuk mengetahui kerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat, penilaian kinerja pegawai dilakukan berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Sasaran Kerja

Pegawai ( SKP ) adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang pegawai yang disusun dan disepakati bersama antara pegawai dengan atasan pegawai. Adapun indikator dalam penilaian SKP adalah :1) Kegiatan tugas jabatan, 2) Angka kredit, 3) Target, 4) Tugas tambahan dan 5) Inisiatif & kreatifitas. Untuk lebih jelasnya mengenai keadaan pegawai dan kondisi Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Aparatur Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat**  
**Berdasarkan Capaian Penilaian Prestasi Kerja Pegawai**

No.	Tahun	SKP (%)		Keterangan
		Org	%	
1	2015	109	76.23	Sedang
2	2016	112	78.32	Sedang
3	2017	101	70.63	Sedang

Sumber: Data SKP Dinas Pemuda dan Olahraga  
Provinsi Jawa Barat, 2017

Keterangan :

Sangat baik	: 100
Baik	: 81 – 99%
Sedang	: 51 - 80%
Sangat Buruk	: <50%

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa kinerja pegawai di Dispora Provinsi Jawa Barat pada tahun 2017 mengalami perubahan setiap tahunnya, dimana pada tahun 2015 Kinerja pegawai di Spora Provinsi Jawa Barat sebesar 76.23% dalam kategori sedang, tahun 2016 mengalami kenaikan sebesar 78.32%, meskipun kinerja pegawai mengalami kenaikan tetapi kondisi instansi masih dalam kategori sedang, dan tahun 2017 kembali mengalami penurunan sebesar 70.63% maka masih tetap dalam kategori sedang . Pencapaian kinerja tertinggi terjadi pada tahun 2016 sebesar 78.32% mengalami kenaikan kinerja lebih baik



walaupun dengan kondisi kategori instansi yang sama pada tahun sebelumnya dan pencapaian kinerja terendah terjadi pada tahun 2017 yaitu sebesar 70.63%. Hal tersebut mengindikasikan adanya permasalahan pada kinerja pegawai. Sesuai pengamatan langsung dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada Bpk. Herdi Nugraha selaku pemangku jabatan Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Dispora Provinsi Jawa Barat.

Berikut ini adalah hasil wawancara yang telah peneliti lakukan di Kantor Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat pada hari Selasa, 09 Januari 2018, Pukul: 11.00 WIB :

1. Berdasarkan dimensi dan indikator kinerja mengenai kuantitas (jumlah pekerjaan), yaitu target pencapaian tujuan. Masih sering terjadi masalah dalam menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan oleh kualitas kinerja pegawai yang belum optimal.
2. Berdasarkan dimensi dan indikator kinerja mengenai kualitas (ketepatan waktu). Masih ada pegawai yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan
3. Berdasarkan dimensi dan indikator kinerja mengenai efektivitas interpersonal (kehadiran). Masih ada pegawai yang tidak masuk tanpa alasan dan terlambat, walaupun sudah diberi sanksi akan dikurangi nilai pekerjaannya dalam bekerja apabila tidak masuk atau terlambat.
4. Berdasarkan dimensi dan indikator kinerja mengenai (kompetensi) inisiatif. Masih rendahnya daya tindak pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Uraian diatas diperkuat dengan rekapitulasi hasil pra survey peneliti mengenai kinerja yang terjadi pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat:

**Tabel 1.2**  
**Hasil Pra Survey Pada variabel Kinerja (Y)**

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Responden	Jumlah Skor	Nilai Ideal (%)	Jumlah Nilai skor (%)
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)				
1	Kualitas	1	9	6	4	-	20	67	100%	67%
2	Kuantitas	3	5	6	4	1	20	62	100%	62%
3	Efektivitas interpersonal	2	5	12	-	1	20	67	100%	67%
4	Kompetensi	3	10	5	2	-	20	74	100%	67%
<b>Jumlah Rata-rata skor</b>								<b>67,5</b>	<b>100%</b>	<b>67,5%</b>

*Sumber: Hasil Olah Data Kueisoner Pra Survey*

Dari data tabel 1.2 diatas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai yang ada pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat masih belum optimal mendapatkan rata-rata nilai skor 67.5%. Berdasarkan pada Tabel di atas dapat dilihat bahwa kinerja pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat memiliki masalah pada dimensi kualitas, kuantitas, dan efektivitas interpersonal.

Peneliti juga melakukan wawancara untuk kali ke dua dengan Bpk. Herdi Nugraha, dari beliau peneliti menemukan alasan menurunnya kinerja tiga tahun akhir. Beliau menyebutkan kurangnya perhatian dari instansi dalam meningkatkan program kependidikan bagi pegawai. Alasan beliau berdasarkan pengamatan secara individual dan didukung dengan data arsip yang dimiliki instansi.

**Tabel 1 3**  
**Rekapitulasi Aparatur Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat Berdasarkan Kebutuhan Kependidikan Teknis Umum**

No	Pendidikan dan Diklat	Kebutuhan Pegawai(keadaan 2015-2017)
1	Penatausahaan Keuangan	40
2	Pengelolaan Kepegawaian	4
3	Pengelolaan Barang Daerah	7
4	Perencanaan	16
5	Pengadaan Barang dan Jasa (sertifikasi)	15
6	Keprotokolan	2
7	Manajemen Kearsipan	2
8	Tata Naskah Dinas	14
9	Penyusunan Kontrak dan Dokumen Pengadaan Barjas	12
10	Kehumasan	2
<b>Jumlah</b>		<b>114</b>

**Sumber:** SIAO Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat

Pada tabel 1.3 tersebut memperlihatkan tingkat kebutuhan pendidikan pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat pada tahun 2015 - 2017 masih banyak dengan mencapai angka 114 pegawai yang membutuhkan program kependidikan tersebut. Dengan kondisi seperti ini tentu akan berpengaruh pada kinerja pegawai seperti : *Quality of work* (Kualitas pekerjaan), *Quantity of work performed* (kuantitas pekerjaan), *Interpersonal effectiveness* (Efektivitas interpersonal), *Competencies* (kompetensi).

Dalam rangka mengatasi penurunan kinerja perusahaan yang rendah diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Karena sumber daya manusia merupakan penggerak kemajuan dari suatu organisasi. Pencapaian tujuan

organisasi akan tergambarkan dalam kinerja pegawai yang ada dalam suatu organisasi. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan instansi dalam mencapai tujuan. Rendahnya kinerja pegawai mengakibatkan suatu organisasi tidak dapat mencapai target yang telah ditentukan.

Untuk itu peneliti perlu melakukan pra survey pada pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat agar mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja dalam instansi. Hal ini penting bagi instansi untuk peningkatan kinerja karyawan sehingga dibutuhkan pegawai agar mau bekerja lebih produktif sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Peneliti menyebarkan kuisioner kepada 20 orang pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat dengan alat ukur menggunakan variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai. Alasan peneliti melakukan pra survey menggunakan kuisioner untuk mengetahui masalah-masalah apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai, dan untuk memperkuat hasil wawancara peneliti dengan Bpk. Herdi Nugraha, mengenai penyebab turunya kinerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat. Berikut ini adalah hasil perhitungan dari penyebaran kuisioner yang diperuntukan untuk menentukan penyebab-penyebab dari menurunnya kinerja.

**Tabel 1.4**  
**Hasil Rekapitulasi Pra-Survey Variabel-variabel yang Mempengaruhi Kinerja Pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat**

Variabel	Unsur yang dinilai	Rata-rata
Lingkungan Kerja	Suasana Kerja	4.17
	Perlakuan yang baik	
	Rasa aman	

	Hubungan yang Harmonis	
Stress Kerja	Psilogis	3.65
	Fisik	
	Perilaku	
Pendidikan	<i>Reaction/</i> Reaksi	<b>3.16</b>
	<i>Learning/</i> Pembelajaran	
	<i>Behaviour/</i> Perilaku	
	<i>Result /</i> Hasil	
Orientasi Kerja	Hal umum organisasi	3.51
	Hal khusus organisasi	
Pengembangan Karir	Perencanaan Karir	<b>3.20</b>
	Manajemen Karir	

Sumber: hasil pra survey peneliti pada Dispora Provinsi Jawa Barat 2018

Dari tabel 1.4 diatas bahwa indikator yang dinilai dalam kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat memiliki nilai presentase yang berbeda-beda diantara indikator tersebut nilai terendah terletak pada tingkat pendidikan sebesar 3.16, nilai terendah kedua yaitu pengembangan karir sebesar 3.20.

Selain faktor pendidikan, kinerja di pengaruhi oleh faktor pengembangan karir (uraian hasil pra survay diatas) aparatur merupakan hal yang penting dalam mengembangkan dan memperhatikan sumber daya manusia. Pengembangan karir mendukung efektifitas individu, kelompok dan organisasi dalam mencapai tujuan serta menciptakan kepuasan kerja. Hal ini sependapat dengan Sondang P. Siagian (2007:2115) mengungkapkan semakin baik kesempatan pegawai untuk mengembangkan karirnya maka semakin besar kepuasan kerja pegawai sehingga dapat berdampak pada hasil kerja lebih baik.

**Tabel 1.5**  
**Hasil Kuisioner Pra Survei Variabel Pendidikan Pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat**

No	Pernyataan	Frekuensi					Jumlah Responden	Jumlah Skor	Nilai Ideal (%)	Jumlah Nilai skor
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)				(%)
1	Reaction/ Reaksi	1	3	13	3	-	20	63	100%	63%
2	Learning/ Pembelajaran	2	5	6	5	2	20	60	100%	60%
3	Behaviour/ Perilaku	2	8	6	4	-	20	68	100%	68%
4	Result /Hasil	1	6	8	5	-	20	63	100%	63%
<b>Jumlah Skor Rata-rata</b>								<b>63,5</b>	<b>100%</b>	<b>63,5%</b>

Sumber: Hasil Olah Data Kuisioner Pra Survey 2017

Berdasarkan tabel 1.5 di atas dapat dilihat bahwa pada variabel pendidikan masih mengalami masalah, hal tersebut dapat dilihat dari hasil skor rata-rata secara keseluruhan yang belum mencapai nilai ideal yaitu sebesar 63,5%.

**Tabel 1.6**  
**Hasil Kuisioner Pra Survei Variabel Pengembangan Karir Pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat**

No.	Pernyataan	Frekuensi					Jumlah Responden	Jumlah skor	Nilai Ideal (%)	Jumlah Nilai Skor
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)				(100%)
1	Perencanaan Karir	-	3	16	1	-	20	62	100%	62%
2	Manajemen Karir	2	6	9	2	1	20	66	100%	66%
<b>Jumlah Skor Rata-rata</b>								<b>64</b>	<b>100%</b>	<b>64%</b>

Sumber: Hasil Olah Data Kuisioner Pra Survey 2017

Berdasarkan tabel 1.6 di atas dapat dilihat variabel pengembangan karir

masih mengalami masalah pada dimensi perencanaan karir di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat dengan skor nilai sebesar 362%. Sedangkan rata-rata skor keseluruhannya yaitu sebesar 64, belum mencapai nilai ideal yang telah ditetapkan instansi.

Adapun pengamatan yang peneliti amati, terdapat fenomena-fenomena berupa masalah yang terjadi dalam instansi, masalah yang terjadi dan sering dihadapi dalam kinerja adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pegawai yang tidak totalitas dalam bekerja karena mengalami penurunan jabatan (demosi) sehingga berpengaruh pada kinerja pegawai yang tidak optimal
2. Terdapat pegawai yang masih melakukan *double job* karena tidak sinkronnya kemampuan pegawai dengan jabatannya sehingga beberapa pegawai tidak bertanggung jawab dengan pekerjaan yang semestinya.
3. Terdapat pegawai yang dilihat dari kesehariannya dikantor mengenai pola pikir dalam menyelesaikan masalah atau pekerjaannya yang lambat atau kurang tepat, sikap menunda-nunda pekerjaan, cara bereaksi dalam menyelesaikan masalah seperti merasakan panik saat waktu deadline ditentukan saat pekerjaan yang dikerjakan belum terselesaikan akibatnya pekerjaan yang dikerjakan tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Demi mendukung sudut pandang peneliti diatas peneliti mencoba untuk mewawancarai salah satu pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa

Barat mengenai program pendidikan dan pengembangan karir dengan kondisi instansi saat ini :

1. Berdasarkan variabel pendidikan, ternyata masih terdapat masalah mengenai pendidikan yaitu menurut pegawai tidak adanya dorongan untuk melanjutkan program pendidikan guna meningkatkan mental pegawai dan kinerja pegawai.
2. Berdasarkan variabel pengembangan karir, ternyata masih terdapat masalah mengenai perencanaan karir yaitu menurut pegawai tidak adanya informasi jelas mengenai karir yang lebih baik demi meningkatkan kinerja pegawai sebagai salah satu syarat untuk menunjang karir pegawai.
3. Berdasarkan variabel pengembangan karir, ternyata masih terdapat masalah mengenai manajemen karir yaitu tidak meratanya karir bagi setiap pegawai sehingga beberapa pegawai bekerja multi.

Hasil wawancara di atas didukung dengan data yang diberikan dari pihak Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat kepada peneliti mengenai kebutuhan kependidikan kondisi pada tahun 2015 -2017, tertera dalam Bab I hall – 8.

Pencapaian tujuan organisasi akan tergambar dalam kinerja pegawai yang ada dalam suatu organisasi. Menurut, ‘Sinambela (2012) menyatakan bahwa tingkat pendidikan dan pengembangan karir dapat mempengaruhi kinerja karyawan’ yang dikutip dalam Jurnal Gede Putu Agus Jana Susila tahun 2016 tentang “Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus pada PT Bank Perkreditan Rakyat Nur Abadi).”



Dengan adanya uraian diatas maka peneliti memilih program pendidikan sebagai X1 dan pengembangan karir sebagai X2. Alasan lain peneliti mengambil judul mengenai pendidikan dan pengembangan karir adalah karena program pendidikan merupakan faktor yang paling penting dan sangat menguntungkan kemajuan dalam sebuah organisasi baik organisasi pemerintah maupun swasta, apabila setiap pegawai mempunyai pendidikan yang bagus di instansi maka akan mempengaruhi kinerjanya dalam instansi dan setiap pegawai dapat mengeluarkan kemampuan terbaiknya dalam bekerja sehingga hal ini akan berdampak positif terhadap kinerja dan kemajuan instansi itu sendiri. Variabel pengembangan karir dampaknya hampir sama juga, dimana pengembangan karir juga memiliki peran yang paling penting menyangkut kinerja pegawai dalam instansi. Apabila instansi tidak memperhatikan karir setiap pegawai dalam instansi maka akan berdampak pada kualitas kerja setiap pegawai dan kualitas kerja setiap pegawai tersebut akan bisa berdampak pada kinerja setiap pegawai di dalam instansi, untuk itu wajib bagi instansi mengadakan pengembangan karir pada setiap pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Peneliti memilih objek pada Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Jawa Barat karena manajemen aparatur Provinsi Jawa Barat tersebar di dalam beberapa Organisasi Perangkat Daerah (OPD), salah satunya adalah yang berkedudukan di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat, dalam mewujudkan tata kelola pemerintah yang tujuannya untuk Pembangunan Provinsi Jawa Barat sebagaimana dituangkan di dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) tahun 2005 –

2025 sebagaimana tertuang dalam peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 9 tahun 2008 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) tahun 2005 – 2025 yang lebih maju dan sejahtera.

Berdasarkan permasalahan yang telah di uraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul :”**PENGARUH PROGRAM PENDIDIKAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PEMUDA DAN OLAHRAGA PROVINSI JAWA BARAT.**”

## **1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah Penelitian**

Merujuk pada cakupan masalah yang terkait dengan ruang lingkup dan latar belakang penelitian, maka dalam penelitian ini penulis mengidentifikasi dan merumuskan masalah sebagai berikut:

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas dapat di identifikasikan terjadi masalah mengenai kinerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat, masalah yang terjadi diduga diakibatkan pada faktor pendidikan yang kurang efektif dan pengembangan yang belum optimal. Maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang muncul yaitu :

1. Target pencapaian kinerja belum sesuai dengan harapan sebesar 100%.
2. Masih banyaknya pegawai yang membutuhkan program kependidikan
3. Pengembangan karir tidak merata pada setiap pegawai.
4. Instansi kurang memperhatikan karir setiap pegawai.

5. Tidak adanya program untuk melanjutkan pendidikan bagi pegawai untuk menunjang pengembangan karir.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Dengan adanya latar belakang penelitian di atas, maka peneliti membuat perumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Program Pendidikan pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.
2. Bagaimana Pengembangan Karir pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.
3. Bagaimana Kinerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.
4. Seberapa besar pengaruh Program Pendidikan dan Pengembangan Karir mempengaruhi Kinerja Pegawai secara simultan dan parsial pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun beberapa tujuan yang ingin dicapai peneliti adalah untuk mengetahui dan mengatasi :

1. Program Pendidikan pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.
2. Pengembangan Karir pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.
3. Kinerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.
4. Besarnya Pengaruh Program Pendidikan dan Pengembangan Karir

mempengaruhi Kinerja Pegawai secara simultan dan parsial pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Peneliti mengharapkan semoga penelitian ini dapat memberikan hasil yang manfaat, sejalan dengan tujuan penelitian diatas, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna baik secara akademis maupun praktis.

##### **1.4.1 Kegunaan Akademis**

1. Penelitian ini dapat memberikan sumbangan dalam aspek teoritis (keilmuan yaitu bagi perkembangan ilmu ekonomi manajemen sumber day manusia, melalui pendekatan serta metode-metode yang digunakan terutama dalam upaya menggali pendekatan-pendekatan baru dalam aspek manajemen sumber daya manusia yang menyangkut hubungan pelatihan dan pengembangan karir dengan kinerja kerja pegawai sehingga diharapkan penelitia ini dapat memberikan sumbangan bagi para akademisi dalam mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia.
2. Penelitian ini diharapkan juga sebagai informasi atau acuan dan sekaligus untuk memberikan rangsangan dalam melakukan penelitian selanjutnya tentang hubungan pelatihan, pengembangan karir, mengingat masih banyak fakto-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang belum terungkap dalam penelitian ini.

##### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

1. Bagi penulis

- a. Penelitian ini membantu saya dalam mengasah kemampuan saya, seperti cara mengambil data penelitian dan sekaligus menambah pengalaman mengenai dunia kerja,
- b. Penelitian ini membuat penulis bisa belajar bagaimana cara berkomunikasi yang baik dengan para pegawai dan Kepala Bagian Kepegawaian Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat,
- c. Penelitian ini membuat penulis belajar cara wawancara yang baik kepada Kepala Bagian Kepegawaian Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat,
- d. Penelitian ini membuat penulis memahami dan mengetahui permasalahan yang terjadi pada dunia kerja, mudah-mudahan penulis menjadi lebih siap menghadapi dunia kerja akan memiliki sedikit pengalaman apabila suatu saat penulis menjadi seorang pemimpin di dalam suatu instansi. Bagi instansi hasil penelitian ini di harapkan dapat menjadi bahan masukan untuk Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat khususnya pada pengambilan keputusan Pendidikan, Pengembangan Karir, dan Kinerja Pegawai.

## 2. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan menambah wawasan serta dapat menjadi sarana informasi kepada para pembaca pada umumnya dan bagi peneliti selanjutnya sebagai referensi mengenai penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai Pendidikan, Pengembangan Karir, dan Kinerja Pegawai.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka dalam penelitian ini ditekankan kepada variabel-variabel yang diteliti. Pemaparan kajian pustaka ini didasarkan pada teoritis dan penelitian-penelitian yang dianggap relevan untuk menjelaskan fenomena secara teoritis. Argumen penulis didasarkan kepada teori-teori dalam lingkup manajemen, organisasi, dan perilaku organisasi.

##### **2.1.1 Manajemen**

Dalam aktivitas baik formal maupun informal, manajemen merupakan sebuah sistem yang di gunakan dalam pencapaian tujuan yang di tetapkan, pelaksanaan manajemen yang baik akan mempermudah dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan, baik tujuan organisasi, individu, masyarakat.

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Pengertian manajemen secara sederhana adalah mengatur, dari kata to manage. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Manajemen merupakan suatu proses atau kegiatan yang tersusun untuk mewujudkan tujuan yang direncanakan. Robbins and Coulter (2011:6) mengatakan bahwa "*Management as the process of coordinating work activities so that they are completed efficiently and effectively with thought other*

*people*”. Kurang lebih mempunyai arti, manajemen sebagai proses koordinasi aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain. Pendapat diatas sesuai dengan Richard L. Daft (2012:8) mendefinisikan bahwa “*Management is the achivment of organizational goals in am effective anda efficient way through planning, organizing, leadership and control of organizational resource*”. Artinya, Manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya organisasi.

Maka manajemen sumber daya manusia secara sederhana dapat diberi pengertian sebagai bagian manajemen yang diterapkan dalam masalah pengelolaan.

### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Dalam proses kegiatan pelaksanaan manajemen terdapat tugas-tugas yang dilaksanakan, tugas-tugas inilah merupakan bagian dari proses manajemen yang dilaksanakan oleh sebuah organisasi, atau yang sering disebut dengan fungsi-fungsi manajemen;

Sebagaimana menurut George R. Terry dalam *Principless of Management* terdapat 4 fungsi manajemen, yang dalam dunia manajemen dikenal sebagai POAC; yaitu: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan/pengarahan), dan *controlling* (pengendalian).

Adapun fungsi dari manajemen diantaranya:

1. *Planning* (perencanaan)

Perencanaan ialah kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Menurut Koontz-O' Donell, dalam *Principless of Management, planning is the most basic of all management functions since it involves selection from among alternative courses of action*. Perencanaan adalah fungsi manajemen yang paling dasar karena manajemen meliputi penyeleksian diantara bagian pilihan dari tindakan.

## 2. *Organizing* (pengorganisasian)

Isitilah organisasi mempunyai dua pengertian umum. Pertama, organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya; sebuah perusahaan, *sekolah*, perkumpulan, badan-badan pemerintahan. Kedua, merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan diantara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efektif. Sedangkan organisasi itu sendiri diartikan sebagai kumpulan orang dengan sistem kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam sistem kerjasama secara jelas diatur siapa menjalankan apa, siapa bertanggung jawab atas siapa, arus komunikasi, dan memfokuskan sumber daya pada tujuan.

Pengorganisasian sebagai proses membagi kerja dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebankan itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Jadi setelah melaksanakan perencanaan langkah selanjutnya adalah pengorganisasian, dalam hal ini harus jelas siapa yang menjalankan dan apa yang dijalankan, agar semuanya berjalan dengan lancar.



### 3. *Actuating* (Penggerakan/Pengarahan)

Penggerakan/pengarahan adalah fungsi manajemen yang terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen,

Fungsi ini baru dapat diterapkan setelah rencana, organisasi, dan adanya pegawai. Jika fungsi ini diterapkan maka proses manajemen dalam merealisasi tujuan dimulai. Penerapan fungsi ini sangat sulit, rumit, dan kompleks, karena karyawan-karyawan tidak dapat dikuasai sepenuhnya. Hal ini disebabkan karyawan adalah makhluk hidup yang punya pikiran, perasaan, harga diri, cita-cita dan lainnya.

Pelaksanaan pekerjaan dan pemanfaatan alat-alat bagaimanapun canggihnya baru dapat dilakukan jika karyawan (manusia) ikut berperan aktif melaksanakannya. Fungsi pengarahan ini adalah ibarat starter mobil, artinya baru dapat berjalan jika kunci starternya telah melaksanakan fungsinya. Demikian juga proses manajemen, baru terlaksana fungsinya. Demikian juga proses manajemen, baru terlaksana setelah fungsi pengarahan diterapkan. Oleh karena itu pengarahan perlu dijalankan dengan sebaik-baiknya, dan perlu adanya kerjasama yang baik pula diantara semua pihak baik dari pihak atasan maupun bawahan.

### 4. *Controlling* (Pengawasan)

Setelah melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan, langkah selanjutnya adalah pengawasan. Menurut Chuck Williams dalam buku *Managemen, Controlling is monitoring progress toward goal achievement and taking corrective action when progress isn't being made.* (Pengawasan

adalah peninjauan kemajuan terhadap pencapaian hasil akhir dan pengambilan tindakan pembetulan ketika kemajuan tersebut tidak terwujud).

Pengawasan/pengendalian adalah fungsi yang harus dilakukan manajer untuk memastikan bahwa anggota melakukan aktivitas yang akan membawa organisasi ke arah tujuan yang ditetapkan. Pengawasan yang efektif membantu usaha-usaha kita untuk mengatur pekerjaan yang direncanakan dan memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tersebut berlangsung sesuai dengan rencana.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang terpenting didalam organisasi, sumber daya manusia adalah aset bagi organisasi didalam pencapaian tujuan organisasi, sehingga Sumber Daya Manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manusia sebagai sumber daya harus berperan aktif dan dominan dalam kegiatan organisasi karena sebagai sumber daya harus mampu menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi, tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif manusia meskipun sebuah organisasi memiliki peralatan yang canggih, alat alat canggih tidak lah akan bermanfaat bagi perusahaan, jika peran aktif manusia tidak di ikut sertakan, mengatur manusia sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang di bawa kedalam organisasi, maka di butuhkanlah suatu sistem

yang harus mengaturnya, yaitu manajemen sumber daya manusia.

Edwin B. Flippo (2010: 9) mengemukakan :

*“Personnel Management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance and separation of human resource to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished”*.

Artinya Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pada pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan sumber daya manusia ke suatu titik akhir dimana tujuan-tujuan perorangan, organisasi dan masyarakat.

Pendapat diatas didukung oleh Raymond A. Noe (2013: 6) bahwa *“Human Resource Management refers to the policies, practices, and systems that influence employes bahavior, attitudes, and performance”*. Manajemen Sumber Daya Manusia mengacu pada kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi kebiasaan, perilaku, dan kinerja.

Hal tersebut sesuai dengan sebagaimana yang tertuang dalam UU no. 5 Tahun 2015 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 1 butir 5, pengertian manajemen sumber daya manusia dapat di artikan sebagai Manajemen Sumber Daya Aparatur dengan pengertian Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, pada prinsipnya sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya penentu dalam pencapaian tujuan organisasi, karena sebagai manusia yang di ciptakan memiliki akal dan pikiran, dengan akal pikirannya tersebut sumber daya manusia yang dapat berfikir bagaimana untuk memajukan dan mencapai tujuan organisasi, dan dengan akalnya

juga bagaimana menentukan strategi untuk bisa memajukan dan untuk pencapaian tujuan organisasi serta menjalankan fungsi organisasi dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan agar tercapai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.

### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat di klarifikasikan ke dalam dua fungsi:

#### 1. Fungsi Manajerial

##### a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

##### b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengkoordinasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi

##### c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

##### d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan dan bekerja sesuai dengan rencana,

pengendalian ini meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, dan pelaksanaan tugas.

## 2. Fungsi Operasional

### a. Pengadaan (*procurement*)

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

### b. Pengembangan (*development*)

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

### c. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan, prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

### d. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

### e. Pemeliharaan (*maintenance*)

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

### f. Kedisiplinan (*discipline*)

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati

peraturan-peraturan dan norma-norma sosial, kedisiplinan merupakan fungsi sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan.

g. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

### 2.1.3 Pendidikan

Pendidikan merupakan proses pembelajaran melalui proses dan prosedur yang sistematis yang terorganisir baik maupun manajerial yang berlangsung dalam waktu yang relatif lama. Pendidikan mempunyai fungsi sebagai penggerak sekaligus pemacu terhadap potensi kemampuan sumber daya manusia dalam meningkatkan prestasi kerjanya. Seperti yang diungkap menurut Hornby mengenai Pendidikan (dalam Fatah Nanang, 2013) adalah “1) *Systematic training and instruction (especially of the young, in school, college, etc.)*. 2) *Knowledge and abilities, developmen of character and mental powers, resulting from such training*”. Mempunyai arti kurang lebih seperti berikut: 1) Pendidikan merupakan pelatihan dan intruksi yang sistematis. 2) Pendidikan juga dapat diartikan sebagai pengembangan atau pendewasaan karakter dan kekuatan mental yang dihasilkan dari suatu pelatihan. Fatah Nanang (2013: 162) juga menyatakan bahwa “Pendidikan adalah proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan.”

Umar Tirtarahardja dan La Sulo (dalam jurnal ilmiah karya Jeane Marie

Tulung, 2014) mengemukakan beberapa batasan pendidikan yang dibedakan berdasarkan fungsinya yakni :

- a. Pendidikan sebagai proses transformasi budaya, dalam hal ini pendidikan menyiapkan peserta didik untuk hari esok.
- b. Pendidikan sebagai proses pembentukan pribadi, yakni sebagai suatu kegiatan yang sistematis dan sistematis terarah kepada terbentuknya kepribadian peserta didik. Sistematis oleh karena proses pendidikan berlangsung melalui tahap berkesinambungan (*procedural*), dan sistematis oleh karena berlangsung dalam semua situasi kondisi disemua lingkungan yang saling mengisi (lingkungan rumah, sekolah, dan masyarakat)
- c. Pendidikan sebagai proses penyiapan warga Negara, yakni sebagai suatu kegiatan yang terencana untuk membekali peserta didik agar menjadi warga Negara yang baik.
- d. Pendidikan sebagai penyiapan tenaga kerja, yakni suatu kegiatan membimbing peserta didik sehingga memiliki bekal untuk bekerja.

Dalam suatu organisasi untuk mempersiapkan karyawan yang berkualitas diperlukan adanya ajaran, tuntutan dan pimpinan mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran. Akhlak dan kecerdasan pikiran akan semakin baik apabila dibarengi dengan tingkat pendidikan yang baik pula. Jika pendidikan karyawan sudah baik maka mempunyai kemampuan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya baik didalam menyelesaikan suatu pekerjaan maupun dalam mengelola sumber daya yang tersedia untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

Ada beberapa definisi mengenai pendidikan yang diungkapkan oleh

beberapa ahli berikut ini ; menurut Mangkunegara (2014) “Pendidikan adalah suatu proses jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, yang mana tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan-tujuan umum”. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Vera Nita Turere (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa “Pendidikan seorang karyawandapat meningkatkan daya saing institusi dan memperbaiki kinerja institusi”.

Pendidikan diartikan sebagai pendidikan formal yang dicapai atau diperoleh dibangku sekolah. Pendidikan formal yang ditempuh merupakan modal yang amat penting karena dengan pendidikan seseorang mempunyai kemampuan dan dapat dengan mudah mengembangkan diri dalam bidang kerjanya Handoko (2012:126). Sedangkan menurut Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2014:50) tingkat pendidikan adalah suatu proses jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, yang mana tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan-tujuan umum.

### **2.1.3.1 Tujuan Pendidikan**

Tujuan pendidikan merupakan sesuatu yang ingin dicapai oleh kegiatan pendidikan. Tanpa sadar tujuan, maka dalam praktek pendidikan tidak ada artinya, hal ini dikemukakan oleh Nanang Fatah (2013: 60).

Adapun tujuan pendidikan terbagai atas empat yaitu :

1. Tujuan umum pendidikan nasional yaitu untuk membentuk manusia pancasila.



2. Tujuan institusional yaitu tujuan yang menjadi tugas dari lembaga pendidikan tertentu untuk mencapainya.
3. Tujuan kurikuler yaitu tujuan bidang studi atau mata pelajaran.
4. Tujuan instruksional yaitu tujuan materi kurikulum yang berupa bidang studi terdiri dari pokok bahasan dan sub pokok bahasan, terdiri atas tujuan instruksional umum dan tujuan instruksional khusus.

Tujuan pendidikan menurut undang-undang (kemdiknas) yaitu “Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 3, tujuan pendidikan nasional adalah mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.

Tujuan pendidikan menurut undang-undang (versi amandemen) :

- a) **Pasal 31, ayat 3 menyebutkan**, “Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta ahlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan undang-undang.”
- b) **Pasal 31, ayat 5 menyebutkan**, “Pemerintah memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menunjang tinggi nilai-nilai agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat manusia.”

### **2.1.3.2 Pendidikan Dalam Instansi**

Dalam suatu instansi pendidikan sangat erat hubungannya dengan

pelatihan. Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan keahlian, kompetensi, pengetahuan, dan merubah sikap pegawai secara terstruktur. Pegawai merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya, pegawai dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga dapat berdaya guna, prestasi menjadi semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut pasal 1 ayat (9) Undang-undang nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan menyatakan bahwa :

“Pendidikan dalam instansi merupakan pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan potensi kerja, prouktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.”

Pengembangan pegawai merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi. Pengembangan pegawai dapat diwujudkan melalui pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karir. Pengembangan MSDM ini penting dilaksanakan disebabkan adanya perubahan baik manusia, teknologi, pekerjaan maupun organisasi.

Pendidikan atau pelatihan dipandang sebagai bentuk investasi bagi organisasi. Oleh karena itu perlu dikembangkan agar pegawai memperoleh perhatian yang besar. Pentingnya program pendidikan atau pelatihan bagi suatu organisasi adalah sebagai berikut :

1. Sumber daya manusia atau pegawai yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai

dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena biasanya seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena faktor kemampuan, melainkan karena tersedianya informasi. Oleh sebab itu pegawai atau staff baru perlu meningkatkan kemampuan yang diperlukan.

2. Dengan adanya kemajuan ilmu teknologi, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi atau instansi. Oleh sebab itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang sudah diperlukan. Dengan demikian, diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
3. Dalam masa pembangunan ini organisasi-organisasi atau instansi-instansi, baik pemerintah maupun swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan.

Pasal 1 angka (1) PP UU No. 101 tahun 2000 disebutkan bahwa pendidikan dan pelatihan jabatan PNS adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan PNS. Pendidikan dan pelatihan kepegawaian juga merupakan bagian dari sebuah sistem pembinaan karir PNS yang bermakna pada pengembangan kepegawaian, oleh karena itu menurut pasal 3, sasaran pendidikan dan pelatihan adalah untuk mewujudkan pegawai yang memiliki kewenangan yang sesuai dengan jabatan masing-masing.

Pentingnya pendidikan atau pelatihan bagi pegawai tercantum pada pasal 31 ayat 1 Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian yaitu untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan 24 pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan PNS yang

bertujuan untuk meningkatkan pengambidan, mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan.

Undang-undang diatas sejalan dengan pendapat Menurut Kirkpatrick (dalam Mohammad Soe'oad Hakam 2013), Pendidikan adalah pengetahuan untuk menentukan efektivitasnya dari suatu program pendidikan. Bukan hanya melakukan perbandingan kemampuan peserta sebelum dan sesudah kegiatan tersebut (pre dan post test). Menurut Donald L. Kirkpatrick dan James D. Kirkpatrick (dalam Mohammad Soe'oad Hakam 2013) ada tiga alasan yang perlu dilakukan evaluasi program pendidikan yaitu :

*“The most common reason is that evaluation can tell us how to improve future programs. The secon reason is to determine whether a program should be continued or dropped. The thirt reason is to justify the existence of the training departmend (Corporate University) and its budget”.*

Artinya, “Alasan paling umum adalah evaluasi dapat memberi tahu kami cara meningkatkan program di masa depan. Alasan secon adalah untuk menentukan apakah suatu program harus dilanjutkan atau dijatuhkan. Alasan ketiga adalah untuk membenarkan keberadaan departemen pelatihan (Corporate University) dan anggarannya ”.

### **2.1.3.3 Dimensi dan Indikator**

Pelaksanaan suatu proses pengetahuan melalui pendidikan memerlukan evaluasi untuk menunjukkan bahwa kegiatan tersebut mencapai tujuan atau tidak, efektif atau tidak efektif.

Menurut Donald L. Kirkpatrick dan James D. Kirkpatrick dimensi dalam evalusi program pendidikan dibagi menjadi :

1. Reaksi, dilakukan untuk mengukur tingkat reaksi yang didesain agar mengetahui opini dari para peserta mengenai program kependidikan dan pelatihan.

- 1) Instruktur/Pelatih
  - 2) Fasilitas
  - 3) Jadwal
  - 4) Media
  - 5) Materi
2. Pembelajaran mengetahui sejauh mana daya serap peserta program kependidikan dan pelatihan pada materi yang telah diberikan.
  3. Perilaku diharapkan setelah mengikuti program kependidikan dan pelatihan terjadi tingkah laku peserta (pagawai) dalam melakukan pekerjaan.
  4. Hasil untuk menguji dampak program kependidikan dan pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan.

Sedangkan menurut Hariandja (2002) dapat menyimpulkan bahwa dimensi pengukuran pendidikan yaitu:

1. Latar belakang pendidikan adalah tahap pendidikan yang berkelanjutan, yang ditetapkan berdasarkan tingkat perkembangan dari seorang karyawan, karena dengan pendidikan yang memadai pengetahuan dan keterampilan pegawai tersebut akan lebih luas dan mampu untuk menyelesaikan persoalan yang dihadapi. Dengan kata lain, pendidikan seorang karyawan dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki kinerja instansi. Latar belakang pendidikan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan

standar. Biasanya pendidikan dan pelatihan merujuk pada pengembangan ketrampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera.

2. Wawasan pengetahuan adalah bagian yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori. Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dalam penelitian penulis pada objek Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat penulis menggunakan dimensi menurut pendapat dari Donald L. Kirkpatrick dan James D. Kirkpatrick, karena menurut penulis dimensi tersebut tepat digunakan untuk mengukur efektif atau tidaknya program pendidikan yang dijalankan dalam instansi.

#### **2.1.4 Pengembangan Karir**

Karir pada saat dahulu di pandang sebagai kemajuan linier perusahaan sebagai pekerjaan yang stabil dalam satu profesi, tetapi skarang adalah lebih mungkin di arahkan sendiri oleh pegawai yang bersangkutan, bukan oleh organisasi, hal ini di ubah sendiri oleh pegawai dari waktu ke waktu saat pegawai dan lingkungannya berubah. Saat pegawai berganti dari satu pekerjaan satu ke pekerjaan yang lain dari organisasi ke organisasi lain.

Program pengembangan karir pada saat ini cenderung memiliki fokus

baru. Program organisasi untuk pengembangan karir pegawainya, proses pengembangan harus tenang dan hati-hati dimana seseorang menjadi sadar akan atributnya yang berhubungan dengan karir dan rangkaian tahapan sepanjang hidup yang berkontribusi kepada pemenuhan karirnya.

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala dan Ella Jauvani Sagala (2013: 266) “Karir adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya”. Sedamayanti (2014: 121) mengemukakan beberapa pendapat tentang pengertian karir.

1. Rangkaian kegiatan kerja terpisah tetapi berkaitan, memberikan kesinambungan, ketentraman, dan arti dalam hidup seseorang
2. Serangkaian pengalaman peran yang diurut dengan tepat menuju kepada peningkatan tingkat tanggung jawab, status, kekuasaan, imbalan, dan karier
3. Semua pekerjaan yang dikerjakan selama masa kerja sekarang.

Jadi karir merupakan hal yang paling penting dalam kehidupan manusia. Karir yang bagus akan menentukan atau berpengaruh pada kesejahteraan sumber daya manusia itu sendiri. Oleh sebab itu perlu dilakukan pengembangan karir dari kontribusi penuh manusia itu sendiri untuk mendapatkan karir yang lebih baik di masa yang akan datang

#### **2.1.4.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Pengembangan karir merupakan suatu proses dimana seseorang pegawai merencanakan karir dan mengimplementasikan untuk tujuan karirnya dan bagaimana sebuah perusahaan merancang dan mengimplementasikan program

pengembangan karirnya. Meskipun perusahaan merancang perencanaan karir bagi pegawai, pada dasarnya yang bertanggung jawab atas keberhasilan karirnya adalah masing-masing pegawai itu sendiri. Robert M. Noe (dalam Raja Abdul Ghafar Khan, Furgon Ahmad Khan, dan Dr Muhammad Aslan Khan 2011). *"Career development is formal approach taken by the organization to ensure that people with the proper qualifications and experience are available when needed"* yang berarti bahwa pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang diambil oleh organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi yang tepat dan pengalaman yang tersedia saat dibutuhkan. Byars dan Rue dalam M. Harlie 2013) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa :

Pengembangan karir merupakan aktivitas formal dan berkelanjutan yang merupakan suatu upaya dari organisasi untuk mengembangkan memperkaya sumber daya manusia dengan menyelaraskan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi.

Pengembangan karir yang di laksanakan melalui pembinaan karir dan penilaian sistem prestasi kerja dan sistem karir pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta pengangkatan dalam jabatan. Setiap karyawan dalam meniti karirnya di perlukan adanya pengembangan karir untuk menggunakan kesempatan karir yang ada. Seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2014) menyatakan:

Manajemen karir mengarahkan dan mengontrol jalur karir karyawan. Karena hal ini ada hubungan dengan pengembangan karyawan, fungsi pengembangan karir menentukan tujuan untuk pengembangan karyawan secara sistematis, sehingga tujuan karir telah di setuju maka kegiatan pengembangan karir dapat di pilih dan di salurkan dalam suatu arah yang berarti bagi individu maupun organisasi.

Pendapat dari Handoko (2014) sejalan dengan pendapat yang diungkapkan



menurut F. C Gomes (2013: 215) bahwa Pengembangan karir merupakan manfaat yang timbul dari interaksi antara karir individual dengan proses manajemen karir instansi.

Kunci pengembangan karir berdasarkan teori Friedman dan Arnold (dalam Sani Oktaviani 2015) yaitu pertama, organisasi harus menilai karyawan secara berkala sepanjang karir untuk mengetahui kekuatan individu yang dapat di pergunakan dalam pekerjaan lain dalam organisasi dan untuk memperbaiki kelemahan individual yang merintanginya karir

Kedua, organisasi harus dapat memberikan informasi yang lebih realistic kepada karyawan tidak hanya apa bila organisasi itu mengambil keputusan mengenai penerimaan karyawan, tetapi juga apabila mengambil keputusan mengenai promosi. Ketiga, kegiatan pengembangan karir menjadi amat sukses apabila kegiatan itu di koordinasi dengan kegiatan-kegiatan lain dalam manajemen sumber daya manusia, seleksi latihan, perencanaan sumber daya manusia dan penilaian prestasi kerja. Keempat, pengembangan karir besar sekali kemungkinan berhasil apabila penyedia lini terlibat.

Pengembangan karir dapat berhasil dengan baik apabila di integrasikan dalam fungsi-fungsi pokok kepegawaian lainnya. Program penilaian kerja maupun pelatihan dapat di pergunakan untuk rekomendasi tentang perpindahan pekerjaan dan untuk memperkirakan kebutuhan akan tenaga kerja di masa yang akan datang.

Berdasarkan teori di atas menurut pendapat penulis pengembangan karir adalah kegiatan perencanaan karir yang dilakukan setiap pegawai atau individu secara bertahap untuk meningkatkan karir serta persiapan untuk memikul

tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam instansi dan memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk berkarya dalam waktu yang lama sampai mereka pensiun.

#### **2.1.4.2 Tujuan Pengembangan Karir**

Menurut Faustino Cardoso Gomes (2013:215), tujuan pengembangan karir adalah :

- 1) Membantu memecahkan persoalan oprasional.
- 2) Mempersiapkan pegawai untuk promosi
- 3) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara optima.
- 4) Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

#### **2.1.4.3 Manfaat Pengembangan Karir**

Pengembangan karir merupakan suatu rangkaian fase atau tahap yang relatif dapat dipredisikan. Agar efektif, program pengembangan karir perlu disesuaikan guna memenuhi kebutuhan individual pada berbagai tahap kehidupan dan karir mereka. Berikut ini adalah manfaat Pengembangan karir :

1. Meningkatkan kemampuan pegawai

Hal ini dicapai melalui pendidikan dan pelatihan dalam proses pengembangan karirnya, pegawai dengan sungguh-sungguh mengikuti pendidikan dan pelatihan akan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, yang dapat di seimbangkan kepada organisasi.

2. Meningkatkan suplai pegawai yang berkemampuan

Jumlah pegawai yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya

akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan atau manajemen untuk mendapatkan dalam pekerjaan yang lebih tepat, dengan demikian suplai pegawai yang berkemampuan bertambah dan organisasi dapat memilih pegawai yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan.

#### **2.1.4.4 Bentuk – Bentuk Pengembangan Karir**

Bentuk-bentuk pengembangan karir yang dilaksanakan oleh setiap instansi disesuaikan dengan jalur karir yang direncanakan, perkembangan, kebutuhan dan fungsi organisasi itu sendiri. Bentuk pengembangan karir menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2013: 291-293), dapat dibagi menjadi empat, yaitu :

1. Pengembangan Karir pribadi

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

2. Pengembangan karir yang didukung departemen SDM

Pengembangan karir seseorang tidak hanya tergantung pada usaha pegawai tersebut, tetapi juga tergantung pada peran dan bimbingan manajer dan departemen SDM terutama dalam penyediaan informasi tentang karir yang ada dan juga didalam perencanaan karir pegawai tersebut. Departemen SDM membantu perkembangan karir pegawai melalui program pelatihan dan perkembangan karyawan.

3. Peran Pemimpin dalam pengembangan karir

Upaya-upaya departemen SDM untuk meningkatkan dengan memberikan dukungan perkembangan karir para pegawai harus didukung oleh pimpinan tingkat atas dan pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya

dukungan mereka, maka perkembangan karir pegawai tidak akan berlangsung baik.

#### 4. Peran umpan balik terhadap pengembangan karir

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir, maka relatif sulit bagi pegawai bertahan pada tahun-tahun persiapan yang terkadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan karir. Departemen SDM bisa memberikan umpan balik melalui beberapa cara didalam usaha pengembangan karir pegawai, diantaranya adalah memberikan informasi kepada karyawan tentang keputusan penempatan pegawai.

Bentuk-bentuk pengembangan karir yang terdapat dalam objek penelitian penulis yaitu pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat sesuai dengan pendapat Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala yang diuraikan di atas.

#### **2.1.4.5 Prinsip – Prinsip Pengembangan Karir**

Menurut Handoko (2014: 123), ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.
2. Bentuk pengembangan *skillyang* dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. *Skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *supervisor* akan berbeda dengan *skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *middle manager*.

3. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki *skill* yang dituntut pekerjaan akan mencapai pekerjaan yang baru.
4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya. (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir/manajemen karir.

#### **2.1.4.6 Faktor – Faktor Pengembangan Karir**

Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2013: 291-293), mengemukakan ada lima faktor yang mempengaruhi seorang karyawan diantaranya adalah :

1. Sikap Hubungan kerja

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

hubungan baik kepada semua orang yang ada dalam organisasi tersebut. Baik hubungan baik dengan atasan, bawahan, dan rekan-rekan sekerja.

## 2. Pengalaman

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

## 3. Pendidikan

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

## 4. Prestasi

Prestasi dapat saja terdiri dari akumulasi pengalaman, pendidikan, dan lingkup kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun ada keterbatasan pendidikan, pengalaman, dan dukungan rekan-rekan sekerja. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang akan semakin jelas terlihat bila

indikator atau standar untuk menduduki jabatan tertentu dominan berdasarkan prestasi.

#### 5. Nasib

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

#### **2.1.4.7 Dimensi Dan Indikator Pengembangan Karir**

Menurut F.C Gomes (2013:216), dimensi dan indikator Pengembangan Karir meliputi :

##### 1. Dimens Pengembangan Karir

- 1) Manajemen Karir (*Carrer Management*) adalah proses yang dilakukan organisasi untuk Mengintegrasikan Sumber Daya Manusia memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawan guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang kompeten untuk memenuhi kebutuhan di masa depan
- 2) Perencanaan Karir (*Carrer Planing*) adalah proses yang di lalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuannya.

#### **2.1.5 Kinerja**

Pengukuran kinerja pegawai pada dasarnya merupakan proses penilaian terhadap tingkat pencapaian kinerja para pegawai atas target-target kinerja yang telah disepakati dalam kontrak kerja, kontrak kerja merupakan batasan-batasan

yang harus dilakukan oleh pegawai didalam menjalankan tugas dan tujuan organisasi agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan, pengukuran kinerja dilakukan untuk menekan perilaku dan prestasi kerja yang tidak semestinya dan menuntun agar perilaku dan prestasi kerja ke arah yang lebih baik.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Gibson (1996:70, dalam Heny Sidanti 2015:45) mengatakan bahwa “kinerja (*performance*) adalah hasil yang diinginkan dari pelaku. Kemudian Gomes menyatakan bahwa “kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu.” Kemudian menurut Kaswan (2012, dalam Erma Safitri 2013:1047) kinerja “karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak atau besar karyawan memberikan kontribusi pada perusahaan.”

Selanjutnya, Sinambela (2012:136, dalam Erma Safitri 2013:1047), mengemukakan bahwa “kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.” Kemudian Dessler (2009 dalam Titisari, 2016) berpendapat bahwa “kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan.”

Sedangkan menurut Rivai dan Basri (2005, dalam Latib. dkk, 2016:2) menyatakan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Kemudian Fatah (2001:173,



dalam Sugiyatmi. dkk, 2016) menyatakan bahwa kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu pekerjaan.

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja yang telah diuraikan, maka kinerja adalah hasil kerja yang dicapai setiap karyawan didalam suatu perusahaan serta bagaimana cara karyawan dalam melakukan pekerjaan itu sebagai upaya untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.

#### **2.1.5.2 Tujuan Kinerja**

Tujuan dari dari kinerja menurut Mangkunegara (2014:10-11) adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

#### **2.1.5.3 Dimensi Kinerja**

Hasil pekerjaan secara langsung atau tidak langsung memberikan informasi mengenai sejauh mana kemampuan kerja yang dapat dilakukan oleh

karyawan. Dalam menentukan kinerja karyawan, banyak faktor yang harus dinilai. Menurut Campbell et.al dalam Micael Armstrong (2010:248) mengemukakan bahwa komponen dari kinerja yaitu :

1. *Job-specific task proficiency* (pekerjaan tertentu kemahiran tugas);
2. *Non-job specific proficiency* (bukan pekerjaan kemahiran tertentu) *written and oral communication proficiency* (kemampuan komunikasi tertulis dan lisan);
3. *Demonstration of effort* (demonstrasi usaha);
4. *Maintenance of personal discipline* (pemeliharaan disiplin pribadi);
5. *Facilitation of peer and team performance* (fasilitasi teman sebaya dan kinerja tim);
6. *Supervision/leadership* (pengawasan atau kepemimpinan);
7. *Management/administration* (manajemen atau administrasi).

Selain itu, Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy (2012:225) berpendapat dan mengemukakan bahwa dimensi kerja terdiri dari :

1. *Quality of work* (kualitas pekerjaan)
2. *Quantity of work performed* (kuantitas pekerjaan yang dilakukan)
3. *Interpersonal effectiveness* (efektifitas interpersonal)
4. *Competencies* (kompetensi)

Dari beberapa dimensi kinerja diatas maka penelitian ini menggunakan pendapat dari Gomez-Mejia, Balkin dan Cardy (2012:225) yang mengemukakan bahwa “Dimensi kinerja terdiri dari : *quality of work, quantity of work performed, interpersonal effectiveness, and competencies*.”

#### 2.1.5.4 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2007 dalam Sugiyatmi, 2016), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

a. Sikap dan mental

Pegawai yang memiliki sikap yang baik dan mental yang kuat akan menghasilkan hasil kerja yang baik, sedangkan pada pegawai yang memiliki sikap yang kurang baik dan mental yang lemah ketika menghadapi permasalahan di dalam perusahaan cenderung akan menghindar dan akan menghasilkan hasil kerja yang buruk.

b. Pendidikan

Pendidikan mempengaruhi kinerja karena jika pegawai di tempatkan pada suatu pekerjaan sesuai dengan latar belakang pendidikannya maka akan memudahkan pegawai tersebut dalam menyelesaikan tugas yang di berikan kepadanya. Namun apabila suatu jabatan di berikan kepada pegawai tidak berdasarkan latar belakang pendidikannya maka pegawai tersebut akan mengalami kesulitan. Hal tersebut akan berakibat pada hasil atas pekerjaan yang telah di lakukannya.

c. Keterampilan

Apabila seorang pegawai memiliki keterampilan yang baik serta kreatif maka pegawai tersebut akan dengan mudah mengeluarkan atau menciptakan ide-ide baru yang berguna bagi perusahaan dan akan lebih mudah mendapatkan cara agar dapat mencapai hasil kerja semaksimal mungkin.

d. Manajemen Karir

Dalam setiap diri manusia harus adanya perubahan untuk mengatur diri

sendiri maupun orang lain. Kinerja akan di pengaruhi oleh seorang yang karirnya tinggi, apabila seorang pegawai mempunyai manajemen karir tersebut mampu mengarahkan hasil kinerja baik serta memuaskan bagi perusahaan,

e. Tingkat penghasilan

Tingkat penghasilan mempengaruhi kinerja karena apabila pegawai tidak di bayar berdasarkan apa yang di kerjakannya maka akan menyebabkan pegawai yang bersangkutan tidak serius dalam melakukan pekerjaannya sehingga menyebabkan kinerjanya menurun, akan tetapi sebaliknya, jika penghasilan yang di terima sesuai dengan apa yang di kerjakannya atau bahkan lebih, akan memungkinkan pegawai lebih bersemangat dalam bekerja.

f. Gaji dan kesehatan

Gaji yang di terima oleh pegawai akan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja, serta factor kesehatan pun ikut berperan dalam hal mempengaruhi kinerja karena apabila pegawai sedang sakit atau merasa kurang fit maka akan mengurangi semangat kerjanya.

g. Jaminan sosial

Dalam sebuah perusahaan harus ada jaminan sosial bagi pegawainya, karena apabila terjadi musibah kepada pegawai maka perusahaan yang harus mengeluarkan biayanya. Hal tersebut akan menarik minat pegawai baru maupun pegawai lama sehingga apabila terjadi sesuatu kepada pegawai yang bersangkutan atas dasar pekerjaan, maka pegawai tersebut tidak perlu khawatir akan biaya yang nanti akan membebani nya. Semakin besar jaminan sosial

yang di dapatkannya maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkannya, begitupun sebaliknya.

h. Iklim kerja

Iklim kerja yang baik akan membuat nyaman pegawai dalam bekerja sehingga akan mempengaruhi kinerja pegawai, begitupun sebaliknya apabila iklim kerjanya di anggap kurang baik bagi pegawai maka akan menghasilkan ketidaknyamanan pegawai ketika bekerja dan memungkinkan kinerjanya menurun.

i. Sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana dalam perusahaan di nilai dapat mempengaruhi kinerja karyawan, semakin lengkap sarana dan prasarana yang ada maka akan semakin membantu pegawai dalam bekerja.

j. Teknologi

Semakin canggih teknologi yang ada dalam perusahaan maka akan semakin membantu pekerjaan pegawai sehingga pekerjaan yang dilakukan akan semakin cepat, namun apabila teknologi dinilai kurang canggih maka akan mempersulit pekerjaan pegawai, sehingga kinerjanya akan kurang maksimal.

k. Kesempatan berprestasi

Apabila seorang pegawai dalam suatu perusahaan di berikan kesempatan berprestasi dan tidak di halangi untuk memberikan ide-ide yang baru, maka pegawai tersebut akan merasa bersemangat ketika dalam bekerja dan akan semakin aktif dan kreatif dalam bekerja, hal itu memberikan semangat tersendiri kepada pegawai untuk bias memberikan lebih kepada perusahaan tempatnya bekerja.

### 2.1.5.5 Proses Penilaian Kinerja

Tahapan utama dalam penilaian kinerja karyawan dalam <http://ilmumanajemensdm.com/tahapan-dalam-kegiatan-penilaian-kinerja-karyawan-performance-appraisal/> (diakses pada tanggal 17 oktober 2017) secara umum terbagi dalam tiga tahapan yaitu:

a. Tahap Perencanaan

Tahap ini merupakan saat dimanan penyusunan sasaran kinerja yang diharapkan kepada karyawan dan kemampuan atau kompetensi apa yang diharapkan oleh perusahaan pada setiap individu yang bekerja didalamnya, baik bagi karyawan yang memiliki jabatan manajerial maupun staff biasa. Biasanya tahap ini disusun pada awal tahun dan akan terjadi komunikasi yang intensif antara staff biasa dengan masing-masing atasannya.

b. Tahap Pelaksanaan

Tahap ini merupakan waktu dimana pelaksanaan pemantauan terhadap berbagai rencana yang telah disusun dijalankan dengan baik dan mendapatkan tanggapan yang positif bagi setiap karyawan. Pada tahap ini akan sering terjadi diskusi yang cukup intens dengan atasan, karena harus diakui untuk melaksanakan sebuah tahapan atau bagian dari pekerjaan dibutuhkan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, agar tidak menciptakan salah paham dan jarak.

Pemberian nasehat dan teguran kepada bawahan sangat diharapkan pada proses ini, agar bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada tahap

perencanaan. Tahap ini dilakukan hampir disepanjang waktu.

c. Tahap Penilaian

Hasi dari tahap pelaksanaan akan dinilai pada setiap akhir tahun yang disebut dengan tahap penilaian. Pada tahap ini akan terjadi komunikasi yang intens mengenai hasil review dari keseluruhan hambatan dan pelaksanaan kinerja di sepanjang tahun yang telah berjalan.

Ketiga tahapan utama dalam penilaian kinerja karyawan merupakan sebuah proses yang akan berjalan secara berkesinambungan dan bukan hanya sebuah evaluasi kinerja pegawai yang diadakan satu kali dalam setahun.

### 2.1.5.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah aspek yang menunjukkan keorisimilan dari sebuah penelitian. Hal ini demikian penting untuk menghindari tindakan plagiat atau sejenisnya. Selama peneliti ketahui, masih setidaknya peneliti yang mengkaji tentang pelatihan dan pengembangan karir. Oleh karena itu, tema dan judul yang diangkat adalah benar merupakan ide dan pemikiran peneliti dalam mengembangkan konsep tersebut.

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

No	Judul	Peneliti	Hasil Peneliti	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Pos Indonesia	Ni Made Candra Megita Atma Negara 2014	Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir	Pengembangan karir sebagai variabel bebas	Hanya menggunakan satu variabel bebas  Lokasi dan waktu

No	Judul	Peneliti	Hasil Peneliti	Persamaan	Perbedaan
	(Persero) Kabupaten Jembrana		terhadapkinerja pegawai pada PT Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Jembrana.	Kinerja sebagai variabel terikat	penelitian.
2	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Studi Pada Pegawai Joint Operating Body Pertamina – Perto China East Java	Mohammad Soe'loed Hakam (2013)	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai pada pegawai <i>Joint Operating Body</i> Pertamina – Perto China East Java	Pendidikan sebagai variabel bebas  Kinerja sebagai variabel terikat	Pelatihan sebagai variabel bebas  Lokasi dan waktu penelitian.
3	Pengaruh Upah, Tingkat Pendidikan dan Teknologi Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Pada Industri Kecap di Kecamatan Pati Kabupaten Pati	Widi Lestari (2011)	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel Upah, Tingkat Pendidikan dan Teknologi terhadap Tenaga Kerja Pada Industri Kecap di Kecamatan Pati Kabupaten Pati”.	Kinerja sebagai variabel terikat	Pengaruh Upah, Tingkat Pendidikan dan Teknologi sebagai variabel bebas  Lokasi dan waktu penelitian.



No	Judul	Peneliti	Hasil Peneliti	Persamaan	Perbedaan
4	Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja Karyawan pada Balai pelatihan teknis pertanian kalasey	Verra Nitta Turere (2013)	Menunjukkan bahwa pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Balai pelatihan teknis pertanian Kalasey	Pendidikan sebagai variabel bebas  Kinerja pegawai sebagai variabel terikat	Pelatihan sebagai variabel bebas  Lokasi dan waktu penelitian.
5	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan	M. Harlie (2013)	Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini membuktikan bahwa pengembangan karir berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai, baik dilihat dari kualitas, kuantitas, dan tanggung jawab dalam pekerjaannya.	Pengembangan karir sebagai variabel bebas Kinerja sebagai variabel terikat	Lokasi dan waktu penelitian.
6	<i>The Influence of Training and Development on the Performance of Employees</i>	Alice Kasau Sila (2014)	Pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan	Pengembangan karir sebagai variabel bebas	Lokasi dan waktu penelitian.

No	Judul	Peneliti	Hasil Peneliti	Persamaan	Perbedaan
	<i>in Research Institutes in Kenya</i>		terhadap kinerja.	Kinerja pegawai variabel terikat	

Sumber: Diolah dari beberapa sumber Jurnal dan Penelitian Sebelumnya

Dari tabel diatas dapat dilihat beberapa penulis meneliti salah satu variabel yang sama dengan penulis kali ini seperti pendidikan dan pengembangan karir. Dari penelitian-penelitian sebelumnya bahwa kinerja bisa dipengaruhi oleh pendidikan dan pengembangan karir pada suatu organisasi. Untuk itu penulis tertarik dalam meneliti program pendidikan dan pengembangan karir pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Berpijak pada kajian pustaka dan beberapa hasil penelitian sebagaimana telah dipaparkan, berikut di kemukakan kerangka pemikiran penelitian. Untuk menjelaskan bagaimana pola hubungan antar variabel yang diteliti dan bagaimana konsep teori sehingga penulis dapat mengambil kesimpulan sementara (Hipotesis Sementara).

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat menentukan bagi kelangsungan dan kemajuan suatu organisasi, sebab meskipun seluruh sumber daya lainnya tersedia, tetapi apabila tidak ada kesiapan dari sumber daya manusiannya organisasi tersebut dipastikan tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik karena banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, seperti pendidikan dan pengembangan karir.

### **2.2.1 Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai**

Seperti penelitian yang dilakukan oleh Verra Nitta Turere (2013) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan yang tinggi berdampak pada kinerja pegawai yang maksimal secara kualitas maupun kuantitasnya, menurut Sedarmayanti (2011:260) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja karyawan tersebut harus dapat diukur (dibandingkan) dengan standar yang telah ditentukan”.

Penelitian tentang pengaruh pendidikan terhadap kinerja pegawai telah dilakukan sebelumnya oleh S Zedly Manafe tahun 2013, yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh dominan dan positif antara pendidikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai dalam organisasi maka akan semakin baik juga kinerja pegawai.

Pendidikan yang dilakukan pegawai sangat berpengaruh dalam menentukan kepribadiannya. Dengan bekal pendidikan yang dimiliki oleh pegawai akan mampu menghadapi persoalan-persoalan yang dihadapi berkaitan dengan profesinya. Pegawai yang memiliki pendidikan yang baik dapat dijadikan pengembangan dimasa akan datang karena tanpa pendidikan sulit bagi seseorang untuk berkembang dan secara tidak langsung akan mempersulit berkembangnya organisasi. Pendidikan yang tinggi dari seorang pegawai akan mempengaruhi kemampuannya dalam mencapai kinerja secara optimal.

Menurut pandangan peneliti berdasarkan apa yang telah diuraikan diatas untuk mendapatkan kinerja yang optimal dalam organisasi atau instansi maka

setiap pegawai harus memiliki pendidikan yang tinggi. Semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai dalam organisasi maka semakin banyak pula ilmu dan pengetahuan yang diperoleh, tentu semakin memudahkan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pegawai dalam instansi. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pendidikan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian dari M. Harlie (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa:

Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini membuktikan bahwa pengembangan karir berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan, baik dilihat dari kualitas, kuantitas, dan tanggung jawab dalam pekerjaannya.

Menurut Veithzal Rivai dan Sagala (2013) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah pengembangan karir yang baik, pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan oleh individu dalam meningkatkan kinerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karirnya, secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Jadi pengembangan karir bukan sekedar berarti promosi ke jabatan atau posisi yang lebih tinggi, tetapi merupakan dorongan atau motivasi untuk maju dalam bekerja di lingkungan suatu organisasi jika karir seorang berjalan dengan baik artinya mengalami peningkatan akan membawa pengaruh pada karir pegawai.

Adanya uraian diatas dapat peneliti simpulkan bahwa pengembangan karir ternyata berpengaruh dalam mengatur tinggi atau rendahnya kinerja pegawai, karena dengan pengembangan karir bagi pegawai yang tepat, mampu membantu organisasi atau instansi mencapai tujuannya tersebut. Tidak hanya membantu organisasi atau instansi, pengembangan karir yang tepat akan bermanfaat serta menghasilkan kinerja personality yang relatif tinggi, dan tinggi rendahnya variabel pengembangan karir akan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

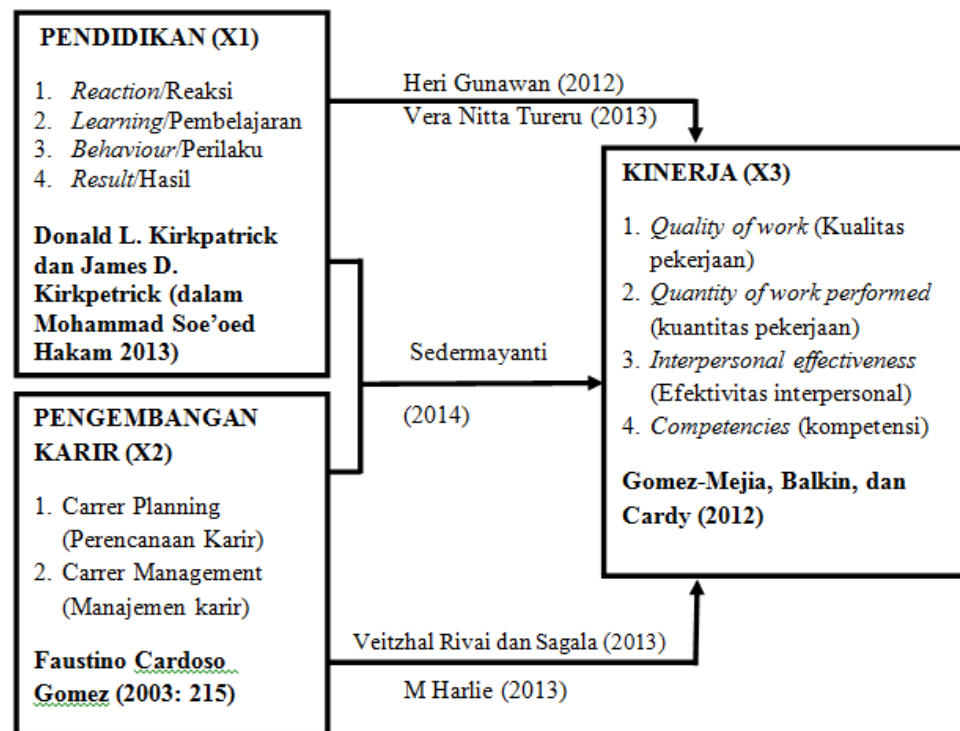
### **2.2.3 Pengaruh Pendidikan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai**

Henry Simamora (2015:05) mengemukakan pendapatnya bahwa kinerja pegawai adalah tingkat dimana para karyawan/pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan artinya kinerja pegawai merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan kegiatan/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi, dengan bahasa yang sederhana. Kinerja adalah merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses, terdapat beberapa aspek yang harus ada didalam unsur kinerja pegawai.

Menurut Sedermayanti (2014) menyimpulkan terdapat pengaruh antara tingkat pendidikan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan semakin tinggi tingkat pendidikan dan pengembangan karir seorang pegawai maka akan semakin baik juga kinerja pegawai dalam instansi. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai tingkat pendidikan dan pengembangan karir

berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan pendapat yang telah diuraikan diatas, peneliti menduga dengan kuat bahwa adanya pengaruh pendidikan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, maka kerangka pemikiran ini diringkas dalam paradigma penelitian pada Gambar 2.1



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban kesimpulan sementara yang diajukan oleh peneliti pada saat melakukan penelitian. Hal ini selaras dengan yang telah dikemukakan oleh Burhan Bungin, (2011:85) bahwa hipotesis adalah sebagai berikut:

Secara etimologi, hipotesis dibentuk dari dua kata, yaitu *hypo* dan kata *thesis*. *Hypo* berarti kurang dan *thesis* adalah pendapat. Kedua kata itu

kemudian digunakan secara bersamaan menjadi *hypothesis* dan penyebutan dalam dialek Indonesia menjadi hipotesa kemudian berubah menjadi hipotesis yang maksudnya adalah suatu kesimpulan yang masih kurang atau kesimpulan yang masih belum sempurna.

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang didapat oleh penulis adalah sebagai berikut:

a. Hipotesis parsial, bahwa:

- 1) Terdapat pengaruh program pendidikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.
- 2) Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.

b. Hipotesis simultan, bahwa:

- 1) Terdapat pengaruh program pendidikan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Metode Penelitian yang Digunakan**

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu, (Sugiyono,2017:2). Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian deskriptif dan metode verifikatif. Dimana dalam penelitian ini yang akan diuji adalah pengaruh program pendidikan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat. Metode penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih variabel (variabel yang berdiri sendiri), (Sugiono,2017:35).

Melalui metode penelitian deskriptif ini, penulis mengharapkan berdasarkan data dan fakta yang ada pada saat penelitian berlangsung dapat dilakukan analisis untuk membuktikan kebenaran hubungan sebab akibat sehingga diperoleh makna dan implikasi dari permasalahan penelitian yang ingin dipecahkan, maka akan mendapat data, hasil analisis data, dan kesimpulan. Metode penelitian deskriptif ini digunakan untuk menjawab rumusan masalah, serta menggunakan analisis kuantitatif, yaitu dengan mendeskripsikan skor jawaban responden, dengan uraian sebagai berikut:

1. Bagaimana program pendidikan pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.



2. Bagaimana pengembangan karir pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.
3. Bagaimana kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.

Dalam penelitian ini, penulis juga menggunakan metode penelitian verifikatif guna untuk menjawab rumusan masalah pada nomor empat, yaitu seberapa besar pengaruh disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.

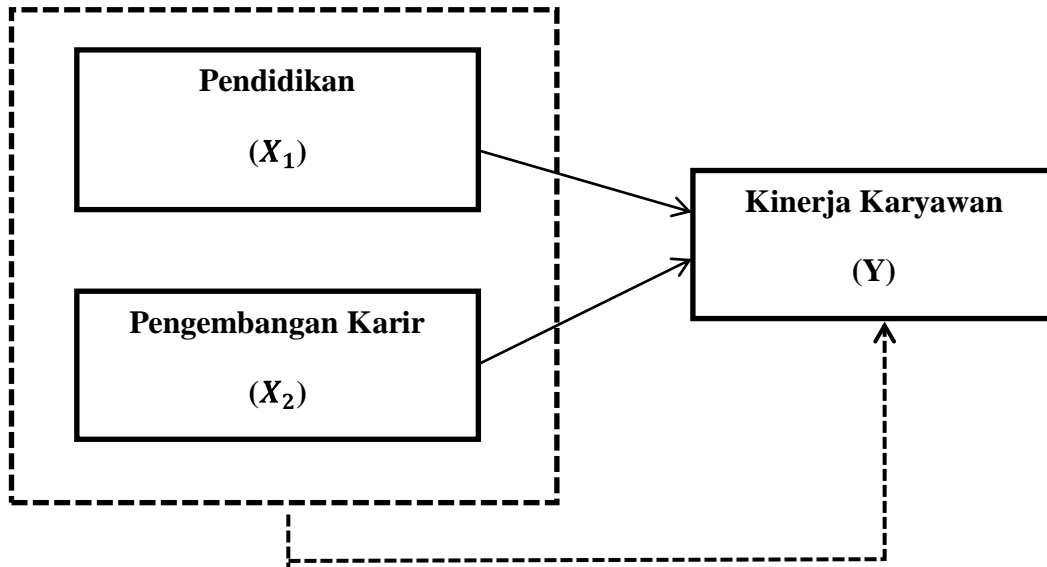
Berdasarkan sifat penelitian, yaitu deskriptif dan verifikatif yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, maka metode penulisan yang digunakan adalah metode survei. Metode survei membedakan dan menguiliti serta mengenal masalah-masalah serta mendapat pembenaran terhadap keadaan dan praktek yang sedang berlangsung. Penyelidikan dilakukan dalam waktu bersamaan terhadap sejumlah individu atau unit, baik secara sensus atau dengan menggunakan sampel. Penelitian sirvei ini digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah, peneliti melakukan pengumpulan data dengan mengadakan wawancara serta penyebaran koesioner pada pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.

### **3.1.2 Model Penelitian**

Model penelitian merupakan abstraksi dari kenyataan-kenyataan yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini sesuai dengan judul skripsi “ Pengaruh Pendidikan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas

Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.”

Maka model penelitian dapat di gambarkan sebagai berikut:



**Gambar 3.1**  
**Model Penelitian**

Variabel independen dalam penelitian ini adalah Pendidikan (X<sub>1</sub>) dan Pengembangan Karir (X<sub>2</sub>) dan Variabel Dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai (Y), maka hubungan dari variabel-variabel tersebut dapat dijabarkan secara sistematis, sebagai berikut:

$$Y = f(X_1, X_2)$$

Dimana :

X<sub>1</sub> = Pendidikan

X<sub>2</sub> = Pengembangan Karir

Y = Kinerja Pegawai

f = Fungsi

Dari permodelan diatas dapat dilihat bahwa Pendidikan dan Pengembangan Karir Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemuda

dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.

### **3.2 Definisi Variabel dan Operasional Variabel Penelitian**

Variabel-variabel penelitian harus didefinisikan secara jelas, sehingga tidak menimbulkan pengertian yang berarti ganda. Definisi variabel juga memberi batasan sejauh mana penelitian yang akan dilakukan.

Operasional variabel diperlukan untuk mengubah masalah yang diteliti kedalam bentuk variabel, kemudian menentukan jenis dan indikator dari variabel-variabel yang terkait.

#### **3.2.1 Definisi Variabel Penelitian**

Menurut Sugiyono (2017:39) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Berdasarkan judul penelitian yang diambil yaitu **“Pengaruh Program Pendidikan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat”**, maka variabel terbagi menjadi dua yaitu variabel independen dan variabel dependen Menurut Sugiyono (2017:39) adalah:

##### **1. Variabel Dependen (Y)**

Variabel Dependen adalah sebagai variabel output, kriteria, konsekuensi. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena

adanya variabel bebas (Sugiyono, 2017:39). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai.

#### 1) Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja adalah berhubungan dengan kemampuan karyawan dalam mengerjakan tugasnya dimana hal ini dianggap sebagai potensi bagi perusahaan. (Menurut Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy (2012:232))

#### 2. Variabel Independen (X)

Variabel ini sering disebut sebagai variabel *stimulus*, *prediktor*, *antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai Variabel bebas, Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini yang bertindak sebagai variabel bebas Pendidikan ( $X_1$ ) dan Pengembangan Karir ( $X_2$ ).

##### 1) Pendidikan ( $X_1$ )

Pendidikan adalah pengetahuan untuk menentukan efektivitasnya dari suatu program kependidikan atau pelatihan. Menurut Donald L. Kirkpatrick dan James D. Kirkpatrick (dalam Mohammad Soe'od Hakam 2013).

##### 2) Pengembangan Karir ( $X_2$ )

Pengembangan Karir merupakan manfaat yang timbul dari tindakan saling mempengaruhi antara karir individual dengan proses Manajemen Karir pada instansi. (F.C Gomes 2013:215).

### 3.2.2 Operasional Variabel Penelitian

Operasional variabel diperlukan untuk menentukan jenis, dimensi indikator, serta skala dan variabel-variabel yang terkait dalam penelitian, sehingga pengujian hipotesis dengan alat bantu statistik dapat dilakukan secara benar sesuai dengan judul penelitian. Dalam penelitian ini ada tiga variabel yang terbagi menjadi dua yaitu variabel bebas dan variabel tidak bebas atau tidak terikat yaitu :

1. Pendidikan ( $X_1$ )
2. Pengembangan Karir ( $X_2$ )
3. Kinerja Pegawai (Y)

Operasional variabel bertujuan untuk memecahkan variabel menjadi bagian-bagian terkecil sehingga diketahui klasifikasi ukurannya, yang selanjutnya akan dijelaskan oleh tabel dibawah ini. Berikut ini operasional variabel-variabel penelitian.

**Tabel 3.1**  
**Operasionalisasi Variabel**

Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
<b>Pendidikan (X1)</b> Pendidikan adalah pengetahuan untuk menentukan efektivitasnya dari suatu program kependidikan atau pelatihan. (Donald L. Kirkpatrick dan James D. Kirkpatrick (dalam	1. <i>Reaction/</i> Reaksi	Instruktur/ Pelatih	Tingkat penjelasan instruktur/ pelatih	Ordinal	1
		Fasilitas	Kecukupan fasilitas yang disediakan	Ordinal	2
		Jadwal	Tingkat kesesuaian jadwal	Ordinal	3
		Materi	Tingkat	Ordinal	4

Lanjutan Tabel 3.1

Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
Mohammad Soe'oad Hakam (2013)	2. <i>Learning/ Pembelajaran</i>	Media	Tingkat kegunaan media	Ordinal	5
		<i>Knowledge</i>	Tingkat pengetahuan dalam belajar	Ordinal	6
		<i>Skill</i>	Tingkat keahlian dalam belajar	Ordinal	7
		<i>Attitude</i>	Tingkat attitude dalam belajar	Ordinal	8
	3. <i>Behavior/ Perilaku</i>	Perubahan tingkah laku	Tingkat dampak perubahan tingkah laku	Ordinal	9
4. <i>Result/Hasil</i>	Sasaran pelaksanaan program	Tingkat sasaran pelaksanaan program	Ordinal	10	
<b>Pengembangan Karir (X2)</b> Pengembangan Karir merupakan manfaat yang timbul dari tindakan saling mempengaruhi	Perencanaan Karir	Peluang Pengembangan Karir	Tingkat Peluang Pengembangan Karir yang dilakukan	Ordinal	11
		Kejelasan Rencana Karir jangka pendek	Tingkat Kejelasan Karir jangka	Ordinal	12

Lanjutan Tabel 3.1

Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
antara karir individual dengan proses Manajemen Karir pada instansi. ( F.C Gomes 2013:215 )	Manajemen Karir	Kejelasan Rencana Karir jangka panjang	pendek yang dilakukan  Tingkat Kejelasan Karir jangka panjang yang dilakukan	Ordinal	13
		Mengintegrasikan Sumber Daya Manusia	Tingkat Pengintegrasian Sumber Daya Manusia yang dilakukan	Ordinal	14
		Perencanaan Sumber Daya Manusia	Tingkat Perencanaan Sumber Daya Manusia yang dilakukan	Ordinal	15
		Menyebarkan Informasi Karir	Tingkat Menyebarkan Informasi Karir yang dilakukan	Ordinal	16
		Pengalaman Kerja	Tingkat Pengalaman Karir yang dilakukan	Ordinal	17
		Pendidikan	Tingkat Pendidikan yang dilakukan	Ordinal	18
<b>Kinerja (Y)</b> Kinerja adalah berhubungan	1. <i>Quality of work</i> (Kualitas	Mengutamakan hasil	Karyawan memberikan hasil kerja	Ordinal	19

Lanjutan Tabel 3.1

Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
dengan kemampuan karyawan dalam mengerjakan tugasnya dimana hal ini dianggap sebagai potensi bagi perusahaan. Menurut Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy (2013:232)	pekerjaan)		yang memuaskan	Ordinal	20
			Karyawan memberikan pelayanan yang setengah-setengah		
			Karyawan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan	Ordinal	21
			Sesuai standar Perusahaan	Ordinal	22
			Sesuai Aturan	Ordinal	23
2. <i>Quantity of work performed</i> (kuantitas pekerjaan)	Sesuai Target	Tingkat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan	Ordinal	24	
		Karyawan bekerja kurang dari	Ordinal	25	



Lanjutan Tabel 3.1

Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
			target yang ditetapkan		
		Melebihi Target	Tingkat penyelesaian pekerjaan melebihi target yang ditentukan	Ordinal	26
			Melakukan tindakan curang dalam memenuhi target	Ordinal	27
	3. <i>Interpersonal effectiveness</i> (Efektivitas interpersonal)	Bekerjasama	Tingkat intensitas karyawan bekerjasama dengan rekan kerja	Ordinal	28
			Bersama-sama mencari solusi pekerjaan	Ordinal	29
			Menanggung masalah pekerjaan oleh diri sendiri	Ordinal	30
		Mandiri	Karyawan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas	Ordinal	31

Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
			Membebankan pekerjaan kepada orang lain	Ordinal	32
	4. <i>Competencies</i> (kompetensi)	Pemahaman	Tingkat pemahaman karyawan terhadap tugas yang diberikan	Ordinal	33
			Karyawan banyak melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaan	Ordinal	34

### 3.2.3. Jenis Data dan Sumber Data

Jenis data ini terdiri dari karakteristik umum Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat, serta mengandung variabel-variabel yang dikaji dalam penelitian ini. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Berikut uraiannya:

#### 1. Data Primer

Data primer adalah data awal yang didapatkan oleh penulis ketika melakukan penelitian serta merupakan hasil olahan penulis sendiri. Seperti yang diungkapkan oleh Algifari (1997, dalam Titisari.dkk, 2016), menyatakan bahwa “data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tanpa melalui perantara)”. Selanjutnya menurut

Sugiyono (2017:137) menyatakan bahwa sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.

Data primer yang diperoleh dari hasil wawancara dan penyebaran koesioner yang dilakukan pada pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat yang dianggap dapat mewakili seluruh populasi data penelitian.

## **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang bukan merupakan hasil olahan diri sendiri yang dapat membantu penulis dalam melakukan penelitian. Seperti yang diungkapkan oleh Sugiyono (2017:137) menyatakan bahwa sumber sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data.

Data sekunder yang penulis gunakan adalah berdasarkan data literature, artikel, jurnal, serta situs di internet yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

### **3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Sampling**

Unit yang menjadi subjek responden dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini dilakukan pada Januari 2018 sampai selesai di kota Bandung, tepatnya di Jln. Pacuan Kuda No.140, Sukamiskin, Arcamanilk kota Bandung.

#### **3.3.1 Populasi dan Sampel**

Populasi menurut Sugiyono (2017:80) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang

ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Penelitian ini populasinya adalah seluruh pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat yaitu berjumlah 134 orang. Maka penulis menggunakan penelitian sensus dimana semua anggota populasi di jadikan responden. Menurut Sugiyono (2017:85) menyatakan bahwa *sampling* jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil.

**Tabel 3.2**  
**Rekapitulasi Aparatur**  
**Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat**  
**Berdasarkan Jumlah Setiap Bagian /Bidang**

NO	UNIT KERJA	JUMLAH ORANG
1	Dinas Pemuda dan Olahraga	1
2	Sekretariat	42
3	Bidang Peningkatan Prestasi Olahraga	27
4	Bidang Layanan Kepemudaan	21
5	Bidang Sarana Prasarana dan Kesejahteraan	23
6	Bidang Pembudayaan Olahraga	20
7	Kelompok Jabatan Fungsional	0
JUMLAH		134

Sumber : Simpeg Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat 2017

### 3.3.2 Teknik Sampling

Teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel, untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Sugiyono, 2017;81).

Tetapi, dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik *sampling* jenuh. Menurut Sugiyono (2017:85) mengatakan bahwa *sampling* jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi

digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Maka, jumlah sampel yang digunakan penulis dalam penelitian ini sesuai dengan jumlah populasi yaitu sebanyak 134 pegawai.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Sugiyono (2017:137) menyatakan bahwa “teknik pengumpulan data dibagi menjadi dua, yaitu penelitian kepustakaan (*library research*) dan penelitian lapangan (*field research*).” Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Penelitian Kepustakaan (*library research*)

Penelitian Kepustakaan (*library research*), yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mempelajari, meneliti dan menelaah berbagai bahan bacaan, buku-buku dan literature lainnya dibidang manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan objek penelitian.

2. Penelitian Lapangan (*field research*)

Penelitian Lapangan (*field research*), yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mendatangi instansi yang bersangkutan untuk melakukan pengamatan langsung terhadap kegiatan perusahaan/instansi serta memperoleh data dan informasi mengenai masalah yang diteliti. Untuk memperoleh data tersebut digunakan cara sebagai berikut:

a. Wawancara (*Interview*)

Menurut Sugiyono (2017:137) menyatakan bahwa wawancara (*interview*) adalah sebagai berikut:

Wawancara (*interview*) digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.

Peneliti mengumpulkan data dan keterangan melalui tanya jawab langsung dengan pihak-pihak yang terkait.

b. Pengamatan (Observasi)

Menurut Sutrisno Hadi (1986, dalam Sugiyono 2017:145) menyatakan bahwa “observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis”. Selanjutnya menurut Sugiyono (2017:145) menyatakan bahwa “teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila, peneliti peneliti berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam, dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar”.

Peneliti melakukan pengamatan dan peninjauan langsung ke instansi yang bersangkutan dengan harapan bahwa keadaan yang sebenarnya dapat diketahui.

c. Koesioner (Angket)

Menurut Sugiyono (2017:142) menyatakan bahwa kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Hal ini dilakukan penulis guna membantu

dalam memperoleh data yang diperlukan. Dalam koefisien penelitian ini dibentuk berdasarkan dimensi dan indikator yang peneliti gunakan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh ilmuwan serta melakukan pengembangan yang disesuaikan dengan Undang-undang No 21 tahun 2010 mengenai kinerja aparatur yang berlaku pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.

d. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan menggunakan pengumpulan data atau arsip-arsip perusahaan/instansi, berikut foto maupun rekaman serta pencatatan mengenai masalah yang diteliti.

### **3.5 Metode Analisis Data dan Uji Hipotesis**

Jenis skala yang digunakan pada setiap variabel dalam penelitian ini secara keseluruhannya menggunakan skala ordinal. Skala ordinal adalah skala pengukuran yang sifatnya membedakan dan mengurutkan, serta mengetahui secara pasti kriteria yang digunakan dalam menempatkan individu atau objek ke dalam kategori tersebut. Penilaian jawaban responden terhadap pertanyaan yang digunakan pada penelitian ini penulis menggunakan alat ukur yaitu skala *likert* dalam bentuk *checklist* ( $\sqrt{\quad}$ ). Menurut Sugiyono (2017:93) menyebutkan bahwa “skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial”. Jawaban setiap item instrument yang menggunakan skala *likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, dengan skor misalnya sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Skala Model *Likert***

<b>Alternatif Jawaban</b>	<b>Bila Positif</b>
1. SS (Sangat Setuju)	5
2. S (Setuju)	4
3. CS (Cukup Setuju)	3
4. TS (Tidak Setuju)	2
5. STS (Sangat Tidak Setuju)	1

Sumber: Sugiyono (2017:94)

Proses analisis data yang dilakukan penulis adalah sebagai berikut:

1. Melakukan penyebaran kuesioner pada responden yang telah ditentukan.
2. Mengambil jawaban koesioner dari responden.
3. Mengelompokkan data berdasarkan responden.
4. Data yang berasal dari kuesioner yang telah diisi responden, kemudian ditabulasikan dalam bentuk data kuantitatif.
5. Jawaban dalam tiap responden disajikan dalam tabel distribusi.

Setelah memperoleh data dari hasil wawancara, observasi, dan penyebaran kuesioner yang bersifat ordinal kemudian diubah menjadi skala interval, karena dalam penggunaan analisis linier berganda data yang diperoleh harus merupakan data dengan skala interval. Maka jika data peneliti merupakan data ordinal, maka data tersebut diubah menjadi data interval dengan menggunakan metode *successive internal* (MSI). Adapun cara-cara yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Untuk setiap pertanyaan, hitung frekuensi jawaban setiap data kategori jawaban setiap data kategori/ordinal (pilihan jawaban).
2. Kalikan frekuensi dengan nilai kategori/ordinal.
3. Menjumlahkan proporsi secara berurutan untuk setiap respon, sehingga diperoleh nilai proporsi kumulatif.



4. Hitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif, dan tentukan nilai batas Z.
5. Hitung SV (*scale value* = nilai skala) dengan rumus:

$$SV = \frac{\text{Density at lower limit} - (\text{Density at upper limit})}{\text{Area under offer limit} - (\text{area under lower limit.})}$$

Keterangan:

*Density at lower limit* = Kepadatan pada batas bawah

*Density at upper limit* = Kepadatan pada batas atas

*Area under offer limit* = Daerah di bawah batas atas

*Area under lower limit* = Daerah di bawah batas bawah

6. SV (*scale value*) yang nilainya terkecil (harga negative yang terbesar) diubah menjadi sama dengan satu (=1).
7. Transformed *scale value*:  $Y=SV+|SV_{\min}|$

Untuk perhitungan yang digunakan dalam analisis data pada penelitian yang penulis lakukan ini menggunakan *software* SPSS (*Statistical Product for Service Solutions*).versi 19.

### 3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu daya yang dapat dipercaya kebenarannya sesuai dengan kenyataannya. Menurut Sugiyono (2017:121) bahwa:

“Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Data yang diperoleh dari penelitian itu adalah data empiris (teramati) yang mempunyai kriteria tertentu yang valid. Validitas menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dapat dikumpulkan oleh peneliti.”

Uji validitas dimaksudkan untuk menguji kualitas koesioner. Koesioner yang baik adalah koesioner yang dapat digunakan untuk mengukur apa yang harus

diukur. Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing pertanyaan dengan jumlah skor untuk masing-masing variabel. Untuk pengujian validitas, metode yang digunakan adalah *Korelasi Pearson Product Moment* yang dapat digunakan bila sekaligus akan menghitung persamaan regresi. Adapun menurut Sugiyono (2017:183) rumus *Korelasi Pearson Product Moment* adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(n\sum x^2 - \sum x^2) \cdot (n\sum y^2 - \sum y^2)}}$$

Keterangan:

r = Koefien korelasi

n = Jumlah responden

x = Skor yang diperoleh subjek seluruh item

y = Skor total

$\sum x$  = Jumlah skor item

$\sum y$  = Jumlah skor total (seluruh item)

$\sum x^2$  = Jumlah kuadrat dalam skor distribusi X

$\sum y^2$  = Jumlah kuadrat dalam skor distribusi Y

Menurut Sugiyono (2017:126) menyatakan bahwa analisis faktor dilakukan dengan cara mengkorelasikan jumlah skor faktor dengan skor total. Bila korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0.3 ke atas maka faktor tersebut merupakan *construct* yang kuat. Jadi, berdasarkan analisis faktor itu dapat disimpulkan bahwa instrumen tersebut memiliki validitas konstruksi yang baik. Untuk dapat memberi interpretasi terhadap kuatnya hubungan tersebut, maka dapat digunakan pedoman seperti yang tertera pada tabel 3.3.

**Tabel 3.3**  
**Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0.00 - 0.199	Sangat rendah
0.20 - 0.399	Rendah
0.40 - 0.599	Sedang
0.60 - 0.799	Kuat
0.80 - 1.000	Sangat kuat

Sumber: Sugiyono (2017:184)

Setelah angka korelasi diketahui, kemudian diuji signifikansi *Korelasi Pearson Product Moment* tersebut. Berikut rumus uji signifikansi *Korelasi Pearson Product Moment* (Sugiyono, 2017:184), sebagai berikut:

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Hal ini berarti:

1. Bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , berarti data tersebut signifikan (valid) dan layak digunakan dalam pengujian hipotesis penelitian.
2. Sebaliknya, bila  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , berarti data tersebut tidak signifikan (tidak valid) dan tidak akan diikutsertakan dalam pengujian hipotesis penelitian.

### 3.5.2 Uji Reabilitas

Sebuah alat ukur atau pertanyaan dalam angket dikategorikan reliable (andal), jika alat ukur yang digunakan dapat mengukur secara konsisten atau stabil meskipun pertanyaan yang sudah valid. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama.

Menurut Sugiyono (2013:177), “uji reliabilitas adalah sejauhmana hasil

pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama”. Maksud dari uji reliabilitas ini adalah untuk mengetahui apakah koefisien yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan, dan konsistensi meskipun koefisien ini digunakan kembali dilain waktu. Uji reliabilitas ini dilakukan terhadap item pernyataan dalam koefisien yang telah dinyatakan valid.

Untuk uji reliabilitas, penulis menggunakan teknik belah dua dari Sperman Brown (*split half*), dimana item dibagi menjadi dua kelompok yaitu kelompok ganjil dan kelompok genap, kemudian masing-masing kelompok skor tiap itemnya dijumlahkan sehingga menghasilkan skor total. Setelah itu barulah koefisien korelasinya dimasukkan ke dalam rumus Sperman Brown (*split half*). Berikut ini merupakan rumus Sperman Brown (*split half*) menurut Sugiyono (2017:131), yaitu:

$$r_i = \frac{2r_b}{1 + r_b}$$

Keterangan:

$r_i$  = Reabilitas internal seluruh instrumen

$r_b$  = Korelasi *product moment* antara belahan pertama dan kedua

Hal ini berarti:

1. Apabila  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  maka instrument tersebut dikatakan *reliable*.
2. Apabila nilai  $r_{hitung} \leq r_{tabel}$  maka instrument tersebut dikatakan kurang *reliable*.

### 3.5.3 Analisis Deskriptif

Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dilakukan untuk

menggambarkan suatu variabel secara mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan variabel lainnya. Analisis deskriptif yang digunakan diantaranya rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, dan penggunaan tabel frekuensi.

Menurut Sugiyono (2013:53) berpendapat bahwa analisis deskriptif adalah “penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen), tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain”.

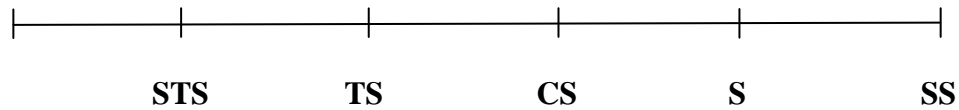
Untuk pengkategorian penilaian atau tanggapan responden dilakukan dengan membuat pengkategorian. Untuk menentukan kategori tinggi, sedang, rendah, terlebih dahulu harus menentukan nilai indeks minimum, maksimum dan intervalnya serta jarak intervalnya, yaitu : Nilai indeks minimum adalah skor minimum dikalikan jumlah pertanyaan dikali jumlah responden, Nilai indeks maksimum adalah skor tertinggi dikalikan jumlah pertanyaan dikali jumlah responden, Intervalnya adalah selisih antara nilai indeks minimum dengan nilai indeks maksimum, Jarak interval adalah interval dibagi jumlah jenjang yang diinginkan.

Setelah itu, mencari perhitungan skor untuk masing-masing variable berdasarkan setiap skala jawaban yang ada dengan cara sebagai berikut:

1. Masukkan nilai jawaban responden per-item pertanyaan berdasarkan skala jawaban masing-masing dan kemudian menjumlahkannya.
2. Mencari nilai skor nilai untuk setiap skala jawaban yang ada.
3. Menjumlahkan secara total, nilai setiap skala jawaban.

Selanjutnya hasil dari perhitungan skor total sudah didapatkan, untuk

selanjutnya hasil tersebut diinterpretasikan kedalam garis kontinum dibawah ini:



Sumber: Sugiyono (2017:95)

**Gambar 3.2**  
**Garis Kontinum**

Keterangan:

- SS = Sangat Setuju
- S = Setuju
- CS = Cukup Setuju
- TS = Tidak Setuju
- STS = Sangat Tidak Setuju

### 3.5.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda merupakan analisis yang digunakan peneliti untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara variabel  $X_1$  (disiplin kerja),  $X_2$  (kepemimpinan), dan  $Y$  (kinerja). Secara umum persamaan regresi sederhana (dengan satu prediktor) dapat dirumuskan (Sugiyono, 2017:188) sebagai berikut:

$$Y' = a + bX$$

Kemudian dikembangkan menjadi:

$$Y' = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n$$

Keterangan:

- $Y'$  = Nilai prediksi variabel terikat (kinerja pegawai)
- $a$  = Konstanta atau bila harga  $X=0$
- $b_1b_2$  = Koefisien regresi

- $x_1$  = Nilai variabel bebas (disiplin kerja)  
 $x_2$  = Nilai variabel bebas (kepemimpinan)

### 3.5.5 Analisis Korelasi Ganda

Analisis korelasi ganda merupakan analisis yang digunakan peneliti untuk mengetahui besarnya derajat atau kekuatan hubungan antara variabel-variabel  $X_1$  (disiplin kerja),  $X_2$  (kepemimpinan), dan  $Y$  (kinerja). Berikut adalah rumus korelasi ganda (Sugiyono, 2017:191). sebagai berikut:

$$R_{yx_1x_2} = \frac{r_{yx_1}^2 + r_{yx_2}^2 - 2r_{yx_1}r_{yx_2}r_{x_1x_2}}{1 - r_{x_1x_2}^2}$$

Keterangan:

- $R_{yx_1x_2}$  = Korelasi antara variabel  $X_1$  dengan  $X_2$  secara bersama-sama dengan variabel  $Y$   
 $r_{yx_1}$  = Korelasi *product moment* antara  $X_1$  dengan  $Y$   
 $r_{yx_2}$  = Korelasi *product moment* antara  $X_2$  dengan  $Y$   
 $r_{x_1x_2}$  = Korelasi *product moment* antara  $X_1$  dengan  $X_2$

### 3.5.6 Analisis Koefisien Determinasi

Berdasarkan perhitungan koefisien korelasi, maka dapat dihitung koefisien determinasi yaitu untuk dilihat presentase besarnya pengaruh variabel  $X_1$  (pendidikan),  $X_2$  (pengembangan karir), dan  $Y$  (kinerja). Adapun rumus yang digunakan untuk koefisien determinasi simultan adalah sebagai berikut:

$$Kd = R^2 \times 100\%$$

Keterangan:

- $Kd$  = Koefisien determinasi  
 $R^2$  = Kuadrat dari koefisien korelasi ganda

Sedangkan koefisien determinasi parsial digunakan untuk menentukan besarnya pengaruh dari salah satu variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Rumus untuk menghitung koefisien determinasi parsial adalah sebagai berikut:

$$Kd = B \times \text{Zero Order} \times 100\%$$

Keterangan:

B = Beta (nilai *standard coefficients*)

*Zero Order* = Matrix korelasi variabel bebas dengan variabel terikat

Hal ini berarti:

1. Apabila  $Kd = 0$ , berarti pengaruh variabel X terhadap Y, lemah
2. Apabila  $Kd = 1$ , berarti pengaruh variabel X terhadap Y, kuat

### 3.5.7 Uji Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban kesimpulan sementara yang diajukan oleh peneliti pada saat melakukan penelitian. Hal ini selaras dengan yang diungkapkan Sugiyono (2017:159) yang menyatakan bahwa hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Uji hipotesis dimaksudkan sebagai cara untuk menentukan apakah suatu hipotesis sebaiknya diterima atau ditolak. Maka pengujian hipotesis dilakukan melalui:

1. Pengujian Hipotesis Secara Simultan (uji F)

Pengujian ini menggunakan uji F dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Merumuskan hipotesis

- 1)  $H_0: b_1 \text{ dan } b_2 = 0$ , tidak terdapat hubungan yang signifikan antara variabel  $X_1$  (pendidikan), dan  $X_2$  (pengembangan karir), terhadap Y



(kinerja pegawai).

2)  $H_a: b_1$  dan  $b_2 \neq 0$ , terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel  $X_1$  (pendidikan), dan  $X_2$  (pengembangan karir), terhadap  $Y$  (kinerja pegawai).

b. Untuk menentukan taraf nyata (signifikan) yang digunakan yaitu 0,05.

c. Kriteria pengambilan keputusan

Untuk menguji signifikan korelasi ganda dihitung menurut Sugiyono (2017:192) dengan rumus sebagai berikut:

$$F_h = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Keterangan:

$R$  = Koefisien korelasi ganda

$k$  = Jumlah variabel bebas

$n$  = Jumlah sampel

d. Menghitung  $F_{hitung}$  dibandingkan dengan  $F_{tabel}$  dengan kriteria:

$H_a$  diterima jika  $F_{hitung} > F_{tabel} - H_1$  diterima (signifikan)

$H_0$  diterima jika  $F_{hitung} < F_{tabel} - H_1$  ditolak (tidak signifikan)

2. Uji Hipotesis Secara Parsial (uji t)

Pengujian dilakukan dengan uji statistik t dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Merumuskan hipotesis

1)  $H_0: b_1 = 0$ , tidak ada pengaruh variabel  $X_1$  (pendidikan) terhadap  $Y$  (kinerja pegawai).

$H_a: b_1 \neq 0$ , ada pengaruh variabel  $X_1$  (pendidikan) terhadap  $Y$  (kinerja pegawai).

2)  $H_0: b_2 = 0$ , tidak ada pengaruh  $X_2$  (pengembangan karir) terhadap  $Y$  (kinerja pegawai).

$H_a: b_2 \neq 0$ , ada pengaruh  $X_2$  (pengembangan karir) terhadap  $Y$  kinerja pegawai.

- b. Menentukan tingkat signifikan 0,05 dan derajat bebas (db) =  $n - k - 1$ , untuk menentukan nilai  $T_{\text{tabel}}$  sebagai batas daerah penerimaan dari penolakan hipotesis.
- c. Menghitung nilai  $T_{\text{hitung}}$  untuk mengetahui apakah variabel koefisien korelasi signifikan atau tidak.
- d. Menghitung  $T_{\text{hitung}}$  dibandingkan dengan  $T_{\text{tabel}}$  dengan kriteria:

Jika  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}} - H_a$  diterima

Jika  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}} - H_0$  diterima

### 3.6 Rancangan Koesioner

Koesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2017:142). Jumlah koesioner ditentukan dan dibuat berdasarkan indikator dari tiap-tiap variabel penelitian serta cara peneliti menentukan responden yaitu dengan membuat daftar pegawai, penentuan responden yang akan diberikan kuesioner adalah sebanyak 134 orang sesuai dengan populasi yang ada, selanjutnya koesioner dibagikan kepada responden yaitu pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Amstrong, Michael. 2010. *Human Resource Management*. Great Britain and The United States, Kogan Page Limited
- Daft, Richard L. (2012) *Manajemen* (dalam bahasa Indonesia). Edisi 1, Alih bahasa oleh Edward Tanujaya dan Shirley Tiolina. Salemba Empat, Jakarta.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2003. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Depdiknas, Jakarta
- Dessler, Gary, 2012. *Human Resource Management*, John Willey and Sons, New Jersey.
- Gede Putu Agus Jana Susila. 2016. Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus pada PT Bank Perkreditan Rakyat Nur Abadi, *Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol.4, No. 1,...
- Gomes, Faustino Cardoso. (2013). *Human Resource Management*, Terj : Andi Offset, Yogyakarta.
- Gomez-Mejia, Luis R., and R.L. Cardy. 2012. *Managing Human Resources*, 7th Edition, Pearson, New Jersey.
- Hadari Nawawi, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Gajahmada University Press, Yogyakarta
- Henry Simamora. 2013. *Manajemen Organisasi*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Jeane Marie Tulung. 2014. Model Perencanaan Pendidikan Strategik di Sekolah Tinggi Agama Kristen Negeri (STAKN) Manado, 5-7.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Kirkpatrick, D. L., and Kirkpatrick, J. D. 2009. *Evaluating Training Programs*. Published by Berrett-Koehler Publishers
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

- Buku 1, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie, Salemba Empat. Jakarta
- Mohammad Soe' oed Hakam . 2013. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Studi Pada Pegawai Joint Operating Body Pertamina – Perto China East Java, Jurnal Administrasi, Vol.1, No.3
- Moh., Nazir. 2011. Metode Penelitian. Cetakan 6, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor
- Mondy, R. Wayne, 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia, Terj : Erlangga, Jakarta.
- M. Harlie. 2013. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier. Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di. Tanjung Kalimantan Selatan. Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol. 10., No.4.,..
- Nanang Fatah, 2013, Landasan Manajemen Pendidikan, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Ni Made Candra Megita Atma Negara. 2014. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Jembrana Jurnal Jurusan Pendidikan Ekonomi, Vol: 4. No. 1
- Peraturan Pemerintah Undang-undang Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Undang-undang Nomor 5 Tahun 2015 tentang Aparatur Sipil Negara
- Raja Abdul Ghafar Khan, Furqon Ahmad Khan, Dr. Muhammad Aslan Khan. 2011. *The Influence of Training and Development on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya*, European Management **Journal** Vol.22, No.1, p.110122 ...
- Robbins, Stephen P., & Coulter, Marry. 2014. Management, 12th ed., Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. 2013. Organizational Behavior Edition 15, Pearson Education, New Jersey.
- Sani Oktaviani Z. 2015. Hubungan Pelatihan Dan Pengembangan Karier Dengan Motivasi Kerja Karyawan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, Jurnal Ekonomi perpustakaan.upi.edu , Vol. 7, No. 40, Hall 328

- Sedarmayanti. 2014. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, Mandar Maju, Jakarta.
- Hani Handoko. 2012, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Jakarta : F.E. UGM
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, PT Bumi Aksara, Jakarta
- Heri Gunawan. 2012. Pendidikan Karakter Konsep Dan Implementasi. Cetakan Ke 1, Ghalia Indonesia, Bogor
- Sondang P., Siagan. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Sjafri Mangkuprawira.2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Ghalia Indonesia, Bogor
- Stoner, James A.F. 2012, Management, 15 th ed., Prentice Hall, New Jersey.
- Sugiyono, 2015. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, CV Alfabeta, Bandung.
- Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, PT Raja Garfindo, Jakarta.
- Verra Nitta Turere. 2013. Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja Karyawan pada Balai pelatihan teknis pertanian kalasey, *Jurnal EMBA*, Vol.1 No.3, Hall. 10-19
- Widi, Lestari. (2011). “Pengaruh Upah, Tingkat Pendidikan dan Teknologi Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Pada Industri Kecap di Kecamatan Pati Kabupaten Pati”. Skripsi. Jurusan Ekonomi Pembangunan, Universitas Negeri Semarang.