

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN UNIVERSITAS ALMUSLIM BIREUEN - ACEH

Chairul Bariah

Dosen Tetap Universitas Almuslim Bireuen - Aceh

ABSTRAK

Dengan meningkatnya jumlah mahasiswa dan tuntutan pelayanan akademik, sumber daya manusia yang ada perlu ditingkatkan baik menyangkut perkembangan karir pegawai, pendidikan dan pelatihan dalam mendukung pencapaian kinerja karyawan. Tujuan pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan. Hal tersebut dapat dicapai melalui peningkatan pengetahuan dan peningkatan ketrampilan karyawan. Penelitian ini dilakukan pada Universitas Almuslim Bireuen Provinsi Aceh. Sampel diambil secara sensus / sampel jenuh yaitu seluruh populasi sejumlah 158 orang karyawan menjadi sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas Pengembangan Karir, Pendidikan dan Pelatihan secara simultan mempunyai pengaruh sebesar 41,3% terhadap kinerja karyawan Universitas Almuslim Bireuen Provinsi Aceh dan berarti 58,7% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa variabel bebas Pengembangan Karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan Universitas Almuslim Bireuen Provinsi Aceh sedangkan variabel bebas Pendidikan dan Pelatihan juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan Universitas Almuslim Bireuen Provinsi Aceh.

Kata Kunci : Pengembangan Karir, Pendidikan dan Pelatihan dan Kinerja Karyawan

1. Pendahuluan

Perguruan Tinggi adalah tempat mencetak intelektual yang diharapkan mampu memberi perubahan pada diri pribadi maupun lingkungan di masyarakat. Perguruan Tinggi bukan hanya tempat mendidik tetapi juga menjalankan perannya dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu melakukan pendidikan dan pengajaran, melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Semua kegiatan dalam Perguruan Tinggi harus didukung oleh sumber Daya Manusia yang profesional dan bermutu yaitu

dosen dan karyawan harus mempunyai kompetensi sesuai bidangnya masing-masing dan salah satu Perguruan Tinggi yang turut mencerdaskan kehidupan bangsa adalah Universitas Almuslim Bireuen Provinsi Aceh.

Universitas Almuslim Peusangan, Bireuen Provinsi Aceh berdiri pada tanggal 14 Zulqaidah 1406 H atau bertepatan dengan tanggal 1 Agustus 1985 M. Pada usia ke 17 tahun Universitas Almuslim memiliki 16.604 Mahasiswa aktif, telah mewisudakan 6.489 Sarjana Negara, memiliki 443 orang dosen yang sebagian bergelar Magister dan Doktor, 158 orang tenaga Administrasi dan Tenaga

Perbantuan Lainnya. Sekarang ini juga terdapat 212 orang dosen sedang menyelesaikan studi S2 dan S3 di berbagai Universitas dalam dan luar Negeri dengan Beasiswa BPPS dari Direktorat Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional dan Beasiswa dari Universitas Almuslim.

Organisasi yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas SDM-nya. Oleh karena itu peranan manajemen SDM dalam organisasi sangatlah besar. Manajemen SDM dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan SDM dalam upaya mencapai tujuan individual maupun organisasi. Salah satu bagian manajemen SDM adalah pengembangan karir dari SDM sebagai tenaga kerja, pegawai ataupun karyawan itu sendiri.

Jenjang jabatan (karier) pada Universitas Almuslim juga telah tersusun dalam statuta universitas yang menjelaskan kedudukan posisi jabatan masing-masing. Pembagian tugas masing-masing jabatan juga telah disusun dalam Job Descriptions setiap tahunnya dan disesuaikan dengan perkembangan zaman serta kebutuhan organisasi. Organisasi yang menerapkan manajemen sumberdaya manusia strategik (MSDM) dicirikan oleh adanya rencana dan pengembangan karir bagi para karyawannya (manajemen dan non-manajemen), sehingga setiap individu karyawan berhak memiliki peluang untuk mengembangkan karirnya.

Kondisi yang ada di Universitas Almuslim Bireuen belum memperlihatkan adanya karyawan yang memiliki kinerja yang sesuai dengan harapan universitas maupun pimpinan dan masih menunjukkan hasil yang berbeda-beda antara karyawan satu dengan karyawan yang lainnya. Hal ini membuktikan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satu faktor yang dianggap penting bagi peningkatan kinerja karyawan yaitu adanya pendidikan dan pelatihan bagi karyawan. Tujuan pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan. Kondisi tersebut di atas dapat dicapai melalui peningkatan pengetahuan dan peningkatan ketrampilan karyawan.

Peningkatan karier bagi karyawan melalui pendidikan dan pelatihan sangat diperlukan karena ada jabatan tertentu yang memang harus didukung oleh pendidikan dan pelatihan seperti manajemen pengelolaan sumber daya manusia yang diikuti oleh unsur Rektorat, pelatihan manajemen informasi universitas oleh pengelola pusat komputer dan UPT. SIM universitas dan masih banyak lagi jabatan lainnya.

Meskipun upaya-upaya pendidikan dan pelatihan telah dilaksanakan, namun sorotan dari pihak-pihak yang membutuhkan terhadap kinerja karyawan Universitas Almuslim menurut penulis masih lemah, bahkan ada mahasiswa dan dosen yang membuat surat kaleng tentang keluhan terhadap karyawan melalui kotak saran yang telah disediakan oleh universitas.

2. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karier, Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Universitas Almuslim Bireuen Provinsi Aceh baik secara parsial maupun simultan.

3. Karir Pegawai

3.1. Karir dan Pengembangannya

Salah satu dorongan pegawai bekerja dalam suatu organisasi adalah adanya kesempatan untuk maju dan salah satu bentuk kemajuan yang ingin diraih adalah keberhasilan dalam karir. Karir adalah urutan pengalaman dan kegiatan yang terkait dengan pekerjaan yang menciptakan sikap dan perilaku tertentu pada diri seseorang.

Karir adalah kemungkinan yang terbuka bagi setiap pegawai dalam rangka mendapatkan kedudukan atau jabatan tertentu, kenaikan pangkat, kesempatan memasuki pendidikan dan pelatihan serta pemindahan atau alih penugasan. Karir juga merupakan perjalanan pekerjaan seorang pegawai dalam suatu organisasi, atau perjalanan seseorang yang dimulai sejak ia diterima sebagai pegawai baru dan berakhir pada saat yang bersangkutan tidak bekerja dalam organisasi tersebut (Hastho Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto, 2007: 2). Dengan perkataan lain karir adalah suatu urutan

promosi yang lebih menuntun tanggung jawab yang lebih tinggi bagi seorang pegawai selama berkarya dalam suatu organisasi.

Sedangkan menurut Soetjipto, dkk (2002 : 276) karir merupakan bagian dari perjalanan hidup seseorang, bahkan bagi sebagian orang merupakan suatu tujuan hidup. Setiap orang mempunyai hak dan kewajiban untuk sukses mencapai karir yang baik. Karir sebagai sarana untuk membentuk seseorang menemukan secara jelas keahlian, nilai, tujuan karir dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karir, secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya.

Mangkuprawira (2002), menyatakan bahwa komponen utama dari karir terdiri atas 4 kompone, yakni:

1) Jalur Karir

Jalur karir adalah pola urutan pekerjaan (*Pattern of Work Sequence*) yang harus dilalui pegawai untuk mencapai suatu tujuan karir. Tersirat di sini, jalur karir selalu bersifat formal, dan ditentukan oleh organisasi (bukan oleh pegawai).

Jalur karir selalu bersifat ideal dan normatif. Artinya dengan asumsi setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama dengan pegawai lain, maka setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk mencapai tujuan karir tertentu. Meskipun demikian, kenyataan sehari-hari tidak selalu ideal seperti ini. Ada pegawai yang bagus karirnya, ada pula pegawai yang mempunyai karir buruk meskipun prestasi kerja yang ditunjukkannya bagus. Dalam organisasi yang baik dan mapan, jalur karir pegawai selalu jelas dan eksplisit, baik titik-titik karir yang dilalui maupun persyaratan yang harus dipenuhi untuk mencapai tujuan karir tertentu.

Di lingkungan pegawai negeri, misalnya, dikenal jalur karir struktural dan fungsional. Seorang dosen di perguruan tinggi, sebagai ilustrasi, boleh meniti karir di bidang struktural, boleh juga di bidang fungsional. Secara struktural, ia boleh menjadikan ketua jurusan, ketua program, pembantu dekan, dekan, pembantu rektor, dan bahkan rektor.

Namun, walaupun ia tidak menuduki jabatan struktural tertentu, dosen tersebut masih mempunyai kesempatan untuk meniti karir di jalur fungsional, dari Asisten Ahli sampai ke tingkat tertinggi yaitu Guru Besar.

Dalam hal ini, persyaratan untuk naik ke jabatan struktural tertentu atau ke jenjang fungsional tertentu telah ditentukan dengan jelas dan bahkan dilengkapi dengan ukuran-ukuran kuantitatif (cumulativ credit point, CCP).

2) Tujuan Karir

Tujuan atau sasaran karir adalah posisi atau jabatan tertentu yang dapat dicapai oleh seorang pegawai bila yang bersangkutan memenuhi semua syarat dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatan tersebut, tujuan atau sasaran karir tidak otomatis tercapai bila seorang pegawai memenuhi semua syarat yang harus dipenuhi. Misalnya seorang kepala subagian tidak otomatis menjadi kepala bagian meskipun ia telah memenuhi syarat untuk menjadi kepala bagian. Untuk menjadi kepala bagian, ia harus memenuhi syarat-syarat yang seringkali di luar kekuasaannya, misalnya ada tidaknya lowongan jabatan kepala bagian, keputusan dan preferensi pimpinan, adanya kandidat lain yang sama kualitasnya, dan sebagainya.

3) Perencanaan Karir

Perencanaan karir adalah salah satu fungsi manajemen karir. Perencanaan karir adalah perencanaan yang dilakukan baik oleh individu pegawai maupun oleh organisasi berkenaan dengan karir pegawai, terutama mengenai persiapan yang harus dipenuhi seorang pegawai untuk mencapai tujuan karir tertentu. Perencanaan karir pegawai harus dilakukan oleh kedua belah pihak yaitu pegawai yang bersangkutan dan organisasi. Jika tidak, maka perencanaan karir pegawai tidak akan menghasilkan rencana yang baik dan realistis.

4) Pengembangan karir

Pengembangan karir yang digunakan instansi/lembaga tidak terlepas dari perencanaan karir. Setiap pegawai dalam organisasi sebelum mengembangkan karirnya harus mempunyai perencanaan karir yang matang terlebih dahulu. Selain itu, juga harus mengetahui karakter-karakter yang mempengaruhi pengembangan karir.

Fubri (Hasibuan, 2002) menyatakan pengembangan karir adalah aktivitas yang membantu karyawan merencanakan masa depan karir mereka di perusahaan agar karyawan dan perusahaan dapat mengembangkan diri secara maksimum, sedangkan menurut Flippo (2001), pengembangan karir

adalah suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah tetapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan dan arti dalam kehidupan seseorang. Pengembangan karir adalah kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dalam rangka mencapai suatu rencana karir (Handoko, 2003).

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan. Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektifitas dan kreatifitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya (Robbins, 2008).

Pengembangan karir terdiri atas semua pekerjaan yang dipegang seseorang selama kehidupan pekerjaannya. Untuk beberapa orang, pekerjaan-pekerjaan tersebut sebagai bagian dari sebuah perencanaan yang disiapkan secara terarah sedangkan untuk lainnya bisa jadi sebuah karir dikatakan sebagai peristiwa keberuntungan. Karir itu sangat penting bagi karyawan karena dengan adanya peningkatan karir akan mendorong karyawan agar lebih berprestasi. Sistem pengembangan karir meningkatkan organisasi mengembangkan dan menempatkan pegawai dalam jabatan-jabatan yang sesuai dengan minat, kebutuhan dan tujuan karirnya.

Unsur-unsur pokok program pengembangan karir (Moekijat, 2003) adalah: (1). Membantu pegawai dalam menilai kebutuhan karir internnya sendiri, (2). Mengembangkan dan mengumumkan memberitahukan kesempatan-kesempatan, dan karir yang ada dalam organisasi, (3). Menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan pegawai dengan kesempatan mengembangkan karirnya.

Faktor-faktor yang berperan dalam pengembangan karir seperti dikutip oleh Saksono (2003) mengemukakan bahwa pengembangan karir dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

a. Uraian kerja: luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya

sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi).

- b. Spesifikasi kerja: keahlian dalam suatu bidang tertentu dengan gagasan-gagasan yang muncul dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikannya.
- c. Promosi: pegawai yang dapat dipromosikan dalam pengembangan bakat-bakat internal pegawai untuk memenuhi posisi yang terbuka karena prestasi, ada pegawai yang pensiun, mutasi dan lain-lain.
- d. Sosialisasi: kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau masyarakat sebagai pelayanan publik, hubungan sesama pegawai dan hubungan dengan atasan yang baik.
- e. Kesesuaian antara pangkat dengan jabatan: organisasi harus secara teliti menentukan beban pekerjaan, persyaratan jabatan dan pengelompokan pekerjaan dasar yang harus disesuaikan dalam pengembangan karir.
- f. Komunikasi: pegawai bisa secara terbuka dalam menyelesaikan persoalan yang timbul baik secara aktual dan intelektual.

3.2. Indikator Pengembangan Karir

Untuk mengukur pengembangan karir menurut Muhammad Burlian (2005) menggunakan 3 (tiga) Indikator yaitu :

1). Peningkatan Kemampuan

Yaitu segala sesuatu yang menunjukkan kapasitas fisik maupun mental dari seseorang karyawan (Soeprianto, 2001), dan menurut mathis (2002) pengembangan merupakan usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menangani berbagai penugasan yang juga menentukan prestasi kerja / kinerja.

Menurut Alwi dalam Burhan (2005) ada 4 (empat) pendekatan yang digunakan dalam Peningkatan Kemampuan yaitu :

- a. Pendidikan Formal adalah salah satu cara meningkatkan pengetahuan dan keahlian seseorang yang merupakan bagian dari proses pembelajaran. Pelatihan berkaitan erat dengan cara membantu seseorang dalam meningkatkan pengetahuan, keahlian dan sikap-sikap yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas dalam jabatannya.
- b. Penilaian Pekerjaan (*Assessment*), merupakan sistem pengembangan karyawan

melalui pusat penilaian pekerjaan yang melibatkan sejumlah penilai pekerja yang mengidentifikasi karyawan yang memiliki karakteristik kepribadian, keahlian administrative atau interpersonal skill yang diperlukan suatu jabatan manajerial.

- c. Pengalaman Jabatan, merupakan nilai yang sangat berharga yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk kepentingan karirnya dimasa yang akan datang. Pengembangan karyawan dengan Pengalaman Pekerjaan ini menggunakan metode *job enlargement, rotation, transfer* atau melakukan *assignment* dengan perusahaan lain.
- d. Hubungan interpersonal, melalui interaksi dengan anggota organisasi yang lebih berpengalaman misalnya melalui proses mentoring secara informal sistem melibatkan karyawan senior yang berpengalaman untuk mengembangkan karyawan yang belum berpengalaman sedangkan pendekatan formal yaitu mentor dapat mengakses kesemua karyawan tanpa memandang ras atau gender.
- 2). Kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya yang berhubungan dengan lingkungan kerjanya, jenis kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial di tempat kerja sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja. (Koesmono dalam Brahmasari, 2008).

3). Sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya, setiap karyawan harus mempelajari dan memiliki nilai-nilai kompetitif yang relative kuat untuk mencapai sukses karir. Nilai-nilai itu diantaranya ada yang bersifat teoritis, ekonomis, estetis, sosial, politis dan relegius yang perlu dijadikan pedoman bagi sikap karyawan terhadap pekerjaannya sehari-hari.

3.3. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai di samping akan memberikan harapan dan motivasi kerja yang tinggi sehingga mampu

memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan organisasi perusahaan. Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri pegawai, setiap orang harus bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya.

Pengembangan karir tidak hanya bermanfaat bagi seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, namun juga bagi organisasi atau perusahaan secara keseluruhan. Menurut Panggabean (2003) manfaat dari pengembangan karir dapat dirangkum sebagai berikut :

Bagi organisasi, pengembangan karir dapat :

- 1) Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan,
- 2) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan-karyawan yang berkualitas,
- 3) Menjamin agar kelompok-kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir,
- 4) Mengurangi frustrasi karyawan,
- 5) Mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam sebuah organisasi, dan
- 6) Meningkatkan nama baik organisasi.

Bagi karyawan, pengembangan karir identik dengan keberhasilan, karena pengembangan karir bermanfaat untuk dapat:

- 1) Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya,
- 2) Menambah tantangan dalam bekerja,
- 3) Meningkatkan otonomi, dan
- 4) Meningkatkan tanggung jawab.

4. Pendidikan dan Pelatihan

Salah satu upaya strategis yang sangat menentukan untuk meningkatkan keberadaan dan kemampuan pegawai adalah program pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan latihan merupakan upaya untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi biasanya disatukan menjadi "Diklat". (Notoatmodjo, 2003).

Program pendidikan dan pelatihan merupakan sarana pembinaan dan pengembangan

karir, melalui keikutsertaan dalam program pendidikan dan pelatihan, pegawai terpilih secara sadar dan berencana dipersiapkan oleh organisasinya untuk menerima tanggung jawab pekerjaan yang berbeda (rotasi) dan atau kedudukan/ jabatan yang lebih tinggi (promosi) pada waktu yang akan datang (*future oriented*), dan karenanya program pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu investasi sumber daya manusia (*human Investment*) yang sangat berharga bagi setiap organisasi pemerintah (Lembaga Administrasi Negara, 2002 dalam komalasari, 2010). Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia pada setiap unit kerja juga akan berhubungan dengan hakekat pendidikan dan pelatihan.

Menurut Hasibuan (2003) Pendidikan adalah suatu proses untuk meningkatnya keahlian teoritis, konseptual, dan moral pegawai. Dengan kata lain para pegawai yang mendapatkan pendidikan secara berencana dan yang memberikan kemungkinan untuk mengembangkan diri sendiri cenderung lebih dapat bekerja secara terampil jika dibandingkan dengan pegawai perusahaan yang tidak memberikan kesempatan seperti itu.

Hasibuan (2003), menyatakan bahwa "pendidikan dan pelatihan merupakan proses peningkatan ketrampilan kerja baik teknis ataupun manajerial di mana pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama dan biasanya menjawab *why* sedangkan latihan berorientasi pada pada praktek, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat dan biasanya menjawab *how*".

Program pendidikan dan pelatihan hendaknya disusun secara sistematis, cermat dan didasarkan pada metode ilmiah serta berpedoman pada ketrampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun di masa datang. Pendidikan dan pelatihan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Nasution (2002) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan yang dilakukan bagi pegawai baru adalah mengenal dan menguasai pekerjaannya sedangkan bagi pegawai lama

adalah untuk meningkatkan hasil pekerjaan baik sekarang maupun di masa datang dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Menurut Simamora (1995) dalam Komalasari (2010) pendidikan dan pelatihan pegawai adalah suatu persyaratan pekerjaan yang dapat ditentukan dalam hubungannya dengan keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas yang sesungguhnya dilaksanakan pada pekerjaan.

Dalam rangka pengelolaan diklat terdapat empat hal yang secara prinsip harus diperhatikan, yaitu: analisa kebutuhan diklat (*need analysis*), prinsip pembelajaran (*learning principles*) teknik-teknik diklat (*training technigues*), dan evaluasi program (*programme evaluation*) (Newton, 2001).

Pendidikan dan pelatihan dirasa penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai akibat dari perubahan situasi dan kondisi kerja, kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan dalam organisasi. Menurut Hasibuan (2003) dalam Komalasari (2010) bahwa : Proses atau langkah-langkah pendidikan dan pelatihan hendaknya dilakukan dengan memperhatikan: a.) Sasaran, b). Kurikulum, c). Sarana, d).Peserta, e) Pelatihan, f.) Pelaksanaan. Setiap pendidikan dan pelatihan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai agar pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan dapat diarahkan ke pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan Siagian (2003) menyatakan berbagai langkah perlu ditempuh dalam pendidikan dan pelatihan yaitu: a.) Penentuan Kebutuhan, b.) Penentuan Sasaran, c.) Penetapan isi program, d.) Identifikasi prinsip-prinsip belajar, e). Pelaksanaan program, f). Identifikasi manfaat, g) Penilaian pelaksanaan program.

Menurut Siagian (Komalasari, 2010) mengatakan bahwa Indikator pendidikan dan pelatihan antara lain adalah :

- a) Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan
- b) Pendidikan dan pelatihan diselenggarakan apabila kebutuhan itu memang ada. Penentuan kebutuhan didasarkan pada analisis yang tepat karena penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan biasanya membutuhkan dana yang cukup besar.
- c) Penentuan Sasaran,
- d) Berdasarkan analisis kebutuhan maka sasaran pendidikan dan pelatihan ditetapkan

- kan. Sasaran yang ingin dicapai dengan bersifat teknikal akan tetapi dapat pula menyangkut berperilaku.
- e) Identifikasi Prinsip-prinsip Belajar
 - f) Penerapan prinsip belajar yang baik maka berlangsungnya proses belajar mengajar dapat dilakukan dengan cepat, pada dasarnya prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan berkisar pada lima hal yaitu, partisipasi, repetisi, relevansi, pengalihan dan umpan balik.
 - g) Identifikasi Manfaat
 - h) Setelah program pendidikan dan pelatihan dilaksanakan maka dapat diidentifikasi manfaat yang diperoleh pegawai, misalnya peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai.
 - i) Penilaian Pelaksanaan Program
 - j) Pelaksanaan suatu program pendidikan dan pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta tersebut terjadi transformasi, dengan peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

5. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. (Rivai dkk, 11, 2008).

Menurut Mangkunegara (2007), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hasibuan (2001:34) mengemukakan "kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu".

Untuk mengetahui kemajuan atau kemunduran kinerja seseorang maka diperlukan adanya penilaian kinerja. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) dalam rangka pengembangan sumberdaya manusia adalah sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organi-

sasi setiap individu dalam organisasi ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pimpinan organisasi.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja karyawannya, penilaian ini dilakukan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan usaha meningkatkan produktivitas organisasi, hal ini berkaitan dengan kebijakan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, demosi, mutasi, kenaikan pangkat, pendidikan dan pelatihan.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) dikenal juga dengan *performance rating*, *performance Assessment*, *employee evaluation*, *merit*, *rating*, *efficiency rating*, *service rating* merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*. (Rivai, 2010 : 17)

Menurut Dharma (2009), penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan dari 4 (empat) sumber, yaitu:

- 1) Penilaian Atas Diri Sendiri
- 2) Penilaian oleh Bawahan
- 3) Penilaian oleh Rekan Sejawat
- 4) Penilaian oleh Multi *Assesment*

Menurut Sedarmayanti (2007), tujuan dari penilaian kinerja, antara lain (1) untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai, (2) sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja, (3) sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/ rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan, (4). hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

Mathis (2002), menyatakan .Penilaian kinerja adalah keputusan untuk promosi, pemecatan, pengurangan dan penugasan pindah tugas yang sangat penting untuk pegawai.. Ada 3 (tiga) kriteria dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu: 1) tugas pegawai, 2) perilaku pegawai, 3) ciri-ciri pegawai.

Di dalamnya meliputi bagaimana melihat efektivitas pegawai, menelusuri faktor-faktor yang membentuk kinerja, menyesuaikan standar kinerja dengan kondisi yang ada dan memberikan tambahan kemampuan pada

pegawai. Dengan demikian suatu organisasi tidak hanya sekedar mempunyai sistem penilaian saja, sistem harus efektif, diterima dan pantas digunakan. Dengan terpenuhinya kondisi-kondisi ini sistem *performance evaluation* dapat mengidentifikasi peningkatan yang diperlukan sumber daya manusia yang berhubungan dengan analisis dan penempatan, latihan, pengembangan karir, dan lain-lain. Di samping itu *performance evaluation* sangat penting untuk memfokuskan pegawai terhadap tujuan strategis dan untuk penempatan, untuk pergantian, perencanaan dan tujuan untuk pelatihan dan pengembangan karir.

Beberapa metode yang dapat dipertimbangkan organisasi untuk melakukan penilaian kinerja bagi pegawainya adalah sebagai berikut (Rachmawati, 2008):

1. *Rating Scale*

Penilaian kinerja metode ini didasarkan pada suatu skala dari sangat baik, baik, cukup, kurang baik, dan jelek.

2. *Checklist*

Checklist adalah penilaian yang didasarkan pada suatu standar unjuk kerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah pegawai sudah mengerjakannya.

3. *Critical Incident Technique*

Critical incident technique adalah penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang baik maupun perilaku yang tidak baik. Penilaian dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja, kemudian mencatat perilaku-perilaku kritis yang tidak baik atau baik, dan mencatat tanggal dan waktu terjadinya perilaku tersebut.

4. Skala Penilaian Berjangkarkan Perilaku

Skala penilaian berjangkarkan perilaku (*behaviorally anchored rating scale*) adalah penilaian yang dilakukan dengan membuat spesifikasi unjuk kerja dalam elemen-elemen tertentu.

5. Pengamatan dan Tes unjuk Kerja

Pengamatan dan tes unjuk kerja adalah penilaian yang dilakukan melalui tes di lapangan.

6. Metode Perbandingan Kelompok

Metode ini dilakukan dengan membandingkan seorang pegawai dengan rekan sekerjanya,

7. Penilaian Diri Sendiri

Penilaian diri sendiri adalah penilaian pegawai untuk dirinya sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

8. *Management By Objective (MBO)*

Memperlihatkan potensi seseorang dalam pelaksanaan tugas yang lebih besar tanggung jawabnya pada masa yang akan datang melalui pencapaian tujuan tersebut.

9. Penilaian Secara Psikologis

Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi dan lain-lain yang bersifat psikologis.

10. *Assesment Centre*

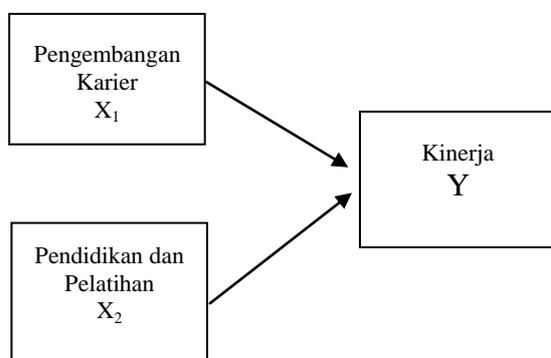
Assesment centre atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

6. Kerangka Model Penelitian

Menurut Sekaran dalam Sugiono (1999) kerangka pemikiran adalah menjelaskan secara teoritis pertautan antara variable yang akan diteliti. Kerangka pemikiran ini diperoleh dari perpaduan sintesa antara berbagai variable yang dapat digunakan untuk merumuskan hipotesis. Atas dasar kerangka pemikiran di atas dapat dilihat beberapa teori yang mendasari untuk mengungkapkan hubungan variable-variabel yang akan diteliti.

Untuk menjelaskan suatu keterkaitan antara satu variable independen (variable bebas) yaitu variabel yang memengaruhi variabel terikat, baik secara positif ataupun negatif dalam hal ini adalah Pengembangan Karier (X_1), Pendidikan dan Pelatihan (X_2) terhadap variabel terikat (variabel dependent) yaitu variabel repon atau output yang menjadi faktor yang diamati dan diukur untuk menentukan ada tidaknya pengaruh variabel bebas (Redaksi Immortal Publisher,

2010, 62), yaitu kinerja karyawan (Y), maka model kerangka pemikiran adalah sebagai berikut:



Gambar Kerangka Pemikiran Penelitian
(Sugiyono, 2010)

Pengembangan Karier (X_1); dengan indikator pengukurannya; Peningkatan Kemampuan, Kepuasa Kerja, Sikap dan Perilaku Karyawan (Muhammad Burlian; 2005, Soeprianto; 2001, Alwi ;2005)

Pendidikan dan Pelatihan (X_2), dengan indikator pengukurannya; Kebutuhan pendidikan dan pelatihan, Penentuan sasaran, Identifikasi prinsip-prinsip belajar, Identifikasi manfaat, dan Penilaian pelaksanaan program. (Siagian; 2003)

Kinerja Karyawan (Y), dengan indikatornya ; Kuantitas kerja; Kualitas kerja, jangka waktu, kerjasama. (Mathis dan Jackson; 2002)

Model analisisnya: $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$
Y = Variabel kinerja karyawan
a = Konstanta
 b_1, b_2 = koefisien masing-masing variabel bebas
 X_1 = Pengembangan Karir
 X_2 = Pendidikan dan Pelatihan
e = error term (variabel yang tidak diteliti).

7. Hasil Penelitian

Berdasarkan pengolahan data penelitian tentang variable yang diukur, diperoleh hubungan analisis ini adalah sebagai:

$$Y = 1,236 + 0,292 X_1 + 0,226 X_2$$

Koefisien regresi variabel X_1 dan X_2 , masing-masing signifikan terhadap Y pada level signifikans 5%. Artinya pada tingkat 95% penelitian ini diyakini adalah hubungan

korelasional antara X_1 dengan Y, dan X_2 dengan Y. Dimana hubungan kedua variabel dugaan berpengaruh positif terhadap variabel yang diprediksi. Statistik menunjukkan angka koefisien determinasi model analisis adalah $R^2 = 0,309$ atau 30,90%

Hasil penelitian yang penulis lakukan pada Universitas Almuslim Bireuen - Aceh menunjukkan bahwa *Pengembangan karir, pendidikan dan pelatihan* memiliki kontribusi terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 39,10 % sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien determinasinya dengan nilai sebesar 0,391. Oleh karena itu berdasarkan hasil yang diperoleh dalam penelitian maka hipotesis yang menyatakan *Pengembangan karir, pendidikan dan pelatihan* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas Almuslim Bireuen Provinsi Aceh benar, tetapi masih banyak faktor lain yang lebih signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan Universitas Almuslim Bireuen Provinsi Aceh yang tidak diteliti dalam penelitian ini yaitu sebesar 60,90%.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir, pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Universitas Almuslim Bireuen Provinsi Aceh baik secara parsial maupun simultan.

8. Kesimpulan Penelitian

Variabel pengembangan karir, pendidikan dan pelatihan secara simultan mempunyai pengaruh sebesar 33,479 terhadap kinerja karyawan, dan yang memiliki pengaruh secara parsial yang terbesar terhadap kinerja karyawan pada Universitas Almuslim Bireuen Provinsi Aceh adalah pengembangan karir yaitu sebesar 5,443 artinya pengembangan karir berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan bahwa 39,10% kinerja karyawan dipengaruhi oleh pengembangan karir, pendidikan dan pelatihan, sedangkan sisanya 60,90% kinerja karyawan pada Universitas Almuslim Bireuen Provinsi Aceh dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak di masukan dalam

model penelitian ini, seperti motivasi, pendapatan/gaji, juga lingkungan kerja.

Proses Pengembangan karir karyawan pada Universitas Almuslim salah satu cara dilakukan melalui pendidikan dan latihan (diklat) yaitu dengan memberi pelatihan di dalam atau di luar Universitas Almuslim, memberi pelatihan sambil bekerja (*on the job training*), sesuai dengan karakteristik responden seluruh karyawan sudah pernah mengikuti pendidikan pelatihan (100%) sehingga sangat mendukung peningkatan kemampuan dan keterampilan dalam bekerja serta peningkatan kualitas pelayanan terhadap mahasiswa dan dosen, dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3,84.

Sedangkan pengembangan karir melalui non diklat seperti memberi penghargaan kepada pegawai berprestasi, mempromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, merotasi pegawai ke jabatan lain yang setara dengan jabatan semula sudah dilaksanakan dengan baik walaupun belum sepenuhnya sebagaimana karakteristik responden masih ada 54 orang karyawan (35,29%) yang belum pernah mendapatkan promosi karena sebagian besar jabatannya adalah staf dan masa kerja yang masih terlalu muda dan masuk dalam kategori antara 1-5 tahun sebanyak 78 orang (50,98%).

Daftar Pustaka

- Bernardin, H. John and Russel, Joyce C.A. (1993). *Human Resources Management: An Experimental Approach*. Mc. Graw Hill inc. Singapore
- Dharma, Surya. (2009). *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Dessler, Garry. (2000). *Human Resource Management*. Prentice-Hall Inc. New Jersey
- Flippo, Edwin B. (2001). *Manajemen Personalia*. Edisi Keenam. Terjemahan Moh. Masud. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Fubri, Hasibuan. (2002). *Birokrasi dalam Otonomi Daerah*. Pustaka Sinar Harapan. Jakarta.
- Hasibuan, Melayu S.P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Kesembilan. Bumi Aksara. Jakarta.
- Mangkunegara Anwar Prabu, (2007). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Refika Aditama, Bandung.
- Margono Setiawan, (2006). *Pengaruh Manajemen Karier Organisasi dan Individu Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Karyawan Universitas Brawijaya Malang)*, jurnal, 2006
- Moekijat. (2003). *Manajemen Kepegawaian*. Penerbit PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Nawawi, Hadari. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan Keempat. Penerbit Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Notoatmodjo Sukirno, (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Rachmawati, Ike Kusdyah, (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Penerbit CV. Andi Offset, Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal dkk, (2010), *Performance Appraisal, Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Edisi Kedua, Jakarta, Rajawali Pers PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P, (2007), *Perilaku Organisasi*, Jakarta, PT. Manakan Jaya Cemelang
- Robert L. Mathis & John H. Jackson, (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Salemba Emban Patria: Jakarta.
- Santoso, Singgih, (2009), *Statistik dengan SPSS 17, PT. Elex Media Computindo, Jakarta*
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen SDM cetakan 1*. PT. Refika Aditama. Bandung
- Siagian, Sondang P. (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kelimabelas, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono. (2009.) *Statistika untuk Penelitian*. Cetakan Keempat belas. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Suprihanto, John, (2000), *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Umar. (2005). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Penulis:

Chairul Bariah, SE., MM.

Lahir di Aceh, 8 September 1973.

Sarjana Ekonomi dan Magister Manajemen Unsyiah. Kabag. TU dan Dosen Tetap Universitas Almuslim Bireuen - Aceh.

