

ANALISIS PENGALAMAN KERJA, KOMPETENSI, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR DENGAN INTERVENING PRESTASI KERJA

Dewi Cahyani Pangestuti

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UPN Veteran, Jakarta, Indonesia

*E-mail korespondensi : dewichepe@upnvj.ac.id

Informasi Artikel

Draft awal: 28 Desember 2018
Revisi : 8 Februari 2019
Diterima: 20 Februari 2019
Online: 25 Februari 2019

Keywords: *job tenure, competences, training, job performance, career development*

Tipe Artikel : *Research paper*



Diterbitkan oleh Fakultas
Ekonomi Universitas Islam
Attahiriyah

ABSTRACT

This study aims to identify factors that influence of job performance and career development at the Rehabilitation Center of the Ministry of Defence. Data were collected from 65 respondents using self-administration questionnaires, and path analysis was used to test the hypotheses. The results show that work experience, competencies, and training directly affect performance, but only work experiences that directly affect career development. Finally, performance directly affects employee career development. Implications and suggestions are explained in the paper.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pekerjaan dan pengembangan karir di Pusat Rehabilitasi Kementerian Pertahanan. Data dikumpulkan dari 65 responden menggunakan kuesioner dan analisis jalur digunakan untuk menguji hipotesis. Hasil menunjukkan bahwa pengalaman kerja, kompetensi, dan pelatihan secara langsung mempengaruhi kinerja, tetapi hanya pengalaman kerja yang secara langsung mempengaruhi pengembangan karir. Akhirnya, kinerja secara langsung mempengaruhi pengembangan karier karyawan. Implikasi dan saran dijelaskan di artikel.

Pedoman Sitasi: Pangestuti, D.C (2019). ANALISIS PENGALAMAN KERJA, KOMPETENSI, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR DENGAN INTERVENING PRESTASI KERJA. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 4(1), 57 - 68

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen penting untuk mencapai keberhasilan dari misi dan visi sebuah organisasi. Strategisnya peran SDM menyebabkan setiap organisasi, baik swasta maupun pemerintahan berupaya meningkatkan kualitas SDM nya agar memiliki profesionalitas dan kinerja yang baik. Beberapa kebijakan, khususnya di instansi pemerintah di Indonesia yang terkait dengan peningkatan pengetahuan, keterampilan dan keahlian para pegawainya, termasuk yang dilaksanakan oleh Pusat Rehabilitasi Kementerian Pertahanan (Pusrehab Kemhan) melalui program pengembangan karir pegawai.

Pengembangan karir seorang pegawai dalam menempati suatu posisi jabatan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu. Menurut Payaman (2011:56), faktor-faktor yang menentukan karir seorang pegawai diantaranya yaitu sikap atasan dan rekan kerja, pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan, prestasi kerja, dan faktor lainnya. Penelitian Labbase (2010) menyebutkan faktor-faktor yang terdiri dari pendidikan dan pelatihan (diklat), prestasi kerja, pengalaman kerja dan keahlian yang dimiliki pegawai secara serempak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir.

Penelitian empiris yang dilakukan oleh Supiatni (2011), Sultana, Irum dan Ahmed (2012), menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Cheng & Ho (2001) dan Truitt (2011) menunjukkan bahwa *training* yang efektif berpengaruh terhadap pengembangan karir seseorang. Tetapi menurut penelitian yang dilakukan oleh Rowden & Conine (2005), Sahinidis dan Bouris (2008) menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan tidak berdampak signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Bhartiya & Chaturvedi (2015) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa pendidikan dan pelatihan serta kepuasan karyawan di organisasi sektor publik tidak mendukung peningkatan kinerja pegawai.

Sedangkan untuk pengembangan karir, beberapa penelitian yang pernah dilakukan antara lain oleh Abdul dan Waheed (2011) dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap prestasi kerja seseorang, demikian juga penelitian yang pernah dilakukan oleh Caroline and Susan (2014) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan di Universitas Negeri Kenya dan prestasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Bhartiya & Chaturvedi (2015) dari hasil penelitiannya mengemukakan bahwa organisasi harus mengidentifikasi jalur karir pegawainya agar dapat mengarahkan pegawainya dalam pengembangan karir yang terbaik, dan hal ini senada dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Azmi dkk (2009), Sriwidodo dan Haryanto (2010), Nuzhat, Aamer dan Roa (2013).

Meskipun secara intensif sudah diteliti, namun hasil penelitian masih menunjukkan beberapa *research gap*, maka perlu dilakukan penelitian ulang untuk mengetahui faktor – faktor yang mempengaruhi sistem pengembangan karir pegawai antara lain pengalaman kerja, kompetensi, pendidikan dan pelatihan serta prestasi baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penelitian ini memiliki perbedaan mendasar dengan penelitian sebelumnya karena pada penelitian sebelumnya, tidak menggunakan variabel intervening prestasi kerja untuk memprediksi besarnya pengaruh terhadap pengembangan karir, selain itu penelitian ini dilakukan pada instansi pemerintah, sedangkan pada penelitian sebelumnya lebih fokus pada organisasi non publik/ non pemerintah. Berdasarkan permasalahan dan gap research di atas, penulis tertarik untuk meneliti tentang pengaruh pengalaman kerja, kompetensi, pendidikan dan pelatihan serta prestasi kerja yang mempengaruhi sistem pengembangan karir personil di Pusat Rehabilitasi Kementerian Pertahanan baik secara langsung maupun tidak langsung.

2. Kajian Pustaka

Teori yang menjadi dasar penelitian ini adalah teori yang mendukung/ terkait dengan permasalahan penelitian.

Pengalaman Kerja dan Prestasi Kerja

Pengalaman kerja dapat dinyatakan sebagai tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang dalam pekerjaannya. Hal ini dapat diukur berdasarkan masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki oleh pegawai tersebut (Siagian, 2014). Organisasi atau perusahaan memiliki kecenderungan untuk memanfaatkan tenaga kerja yang

memiliki pengalaman pada bidang tertentu dibandingkan dengan pegawai yang tidak berpengalaman. Hal ini wajar mengingat perusahaan terkadang membutuhkan tenaga kerja yang sudah siap kerja sehingga dapat mengurangi biaya pelatihan. Pengalaman tersebut umumnya dianggap dapat meningkatkan kualitas kerja sesuai dengan permintaan perusahaan (Manulang, 2013). Masa kerja yang tinggi dianggap dapat mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja pegawai. Masa kerja memberikan pengalaman, sehingga semakin lama pegawai bekerja maka akan semakin cakap dan terampil pegawai tersebut, Nurrofi (2012). Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1, pengalaman kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Kompetensi dan Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan tingkat pencapaian hasil kerja sesuai dengan tujuan perusahaan atau organisasi. Banyak ahli yang menyatakan bahwa kompetensi dapat secara langsung membantu pegawai dalam melaksanakan tugas dan jabatan dan mencapai prestasi kerja yang tinggi. Kompetensi merupakan kecakapan seseorang (terdiri dari kecerdasan, keterampilan) dalam memecahkan persoalan, (Ruky, 2012: 89; Moehariono, 2012). SDM yang kompeten dan sesuai dengan spesifikasi jabatan yang diberikan oleh perusahaan akan memiliki tingkat kinerja yang baik. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Palan (2013), bahwa kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku seseorang. Kompetensi memberikan gambaran mengenai karakteristik, motif, kepribadian (ciri khas), nilai, konsep diri, pengetahuan atau keahlian yang dimiliki oleh seseorang yang memiliki prestasi kerja unggul (*superior performer*). Kompetensi juga sering disebut sebagai aspek individu dari seorang pegawai sehingga memungkinkan dia untuk mencapai prestasi kerja yang superior. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2 kompetensi berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Pendidikan dan Pelatihan terhadap Prestasi kerja

Pendidikan dan pelatihan merupakan sebuah proses berkesinambungan yang dirancang untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan pegawai secara khusus, sehingga dapat mencapai hasil kerja yang optimal. Menurut Sultana (2012), diklat dilakukan untuk lebih menyesuaikan kemampuan pegawai dari sisi keterampilan dan kemampuan sehingga cara berfikir dan bertindak lebih efektif dan efisien, sehingga prestasi kerjanya meningkat. Penerapan diklat berbasis kompetensi mengacu pada pelaksanaan diklat yang diarahkan untuk meningkatkan/menyesuaikan kompetensi pegawai sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawabnya. Diklat berbasis kompetensi bagi pegawai tidak hanya digunakan untuk meningkatkan kompetensi, tetapi juga melakukan penyesuaian kompetensi dengan tugas dan jabatannya (Soekidjo, 2013). Pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini telah dilakukan penelitian oleh Supiatni (2011), Sultana, Irum dan Ahmed (2012). Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Cheng & Ho (2001) dan Truitt (2011) menunjukkan bahwa *training* yang efektif berpengaruh terhadap prestasi kerja seseorang. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H3, pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Pengalaman kerja dan Pengembangan karir

Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sama bisa menjadi pertimbangan dalam penempatan seorang pegawai. Seseorang yang memiliki masa kerja yang panjang, umumnya memiliki banyak pengalaman. Sebaliknya, makin pendek masa kerja, maka makin sedikit pengalaman yang diperoleh individu tersebut. Pengalaman kerja juga menjadi salah satu pertimbangan dalam memperoleh pengembangan karir, (Azmi, 2009). Seseorang yang memiliki pengalaman kerja dapat dipertimbangkan oleh pimpinan untuk dapat menduduki suatu jabatan yang kosong karena masa kerja merupakan suatu penilaian khusus untuk dapat diberikan kenaikan jabatan yang lebih tinggi (Sharma et al., 2012). Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H4 pengalaman kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai.

Kompetensi dan pengembangan karir

Organisasi perlu melakukan proses pengembangan karir untuk mengetahui kualifikasi dan pengalaman yang dibutuhkan organisasi. Dengan pengembangan karir akan tercapai peningkatan status seorang pegawai dalam jalur karirnya (Gomes, 2010). Seorang yang sukses dalam karir dapat diartikan sebagai karyawan yang mengalami kemajuan dalam bekerja sehingga dapat merubah pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap yang lebih baik dalam bekerja (Nuzhat Younis, et all, 2013).

Moeheriono (2012) menyatakan kompetensi merupakan kombinasi antara ketrampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*). Manusia yang bekerja dalam suatu organisasi harus mempunyai kompetensi yang tinggi untuk mengikuti tuntutan jaman dan perubahan yang terus berkembang. Adanya kompetensi yang tinggi maka pengembangan karir dapat meningkat, hal tersebut sangat berimbas pada efektivitas organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi (Zurnali, 2010). Pengembangan karir melalui promosi untuk pegawai merupakan suatu harapan dan tujuan dari karir jangka panjang yang sudah direncankannya. Secara umum, pegawai yang ingin mengembangkan karirnya harus dapat terus meningkatkan kompetensi diri sehingga dapat terbuka peluang untuk kenaikan jabatan, karena jabatan tertentu akan memiliki persyaratan kompetensi yang sudah disusun oleh organisasi. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H5 Kompetensi berpengaruh terhadap pengembangan karir

Pendidikan Pelatihan dan Pengembangan Karir

Tujuan dari dilaksanakannya pendidikan dan latihan adalah untuk menghilangkan terjadinya kesenjangan (*gap*) antara kemampuan seorang tenaga kerja dengan syarat yang dikehendaki organisasi (Siswanto, 2013). Usaha tersebut dilakukan melalui pelaksanaan diklat yang ditujukan untuk menyesuaikan dan meningkatkan kemampuan kerja yang dimiliki tenaga kerja. Diklat sesungguhnya adalah tanggung jawab bersama antara pegawai dengan organisasi. Pegawai berkewajiban merancang dan mengikuti diklat adalah untuk mengembangkan kemampuannya sehingga terbuka lebar karir yang lebih baik bagusnya kedepan. Sementara itu, organisasi juga sangat berkepentingan menyelenggarakan Diklat bagi pegawainya, agar mereka dapat bekerja secara profesional, bersemangat dan berdedikasi tinggi sehingga dapat meningkatkan prestasi kerjanya, (Mangkunegara, 2012). Oleh sebab itu untuk efektifnya program diklat maka manajemen puncak, supervisor, serta pegawai itu sendiri, haruslah duduk bersama dan menjalankan peran masing-masing. Salah satu keuntungan yang dapat diperoleh dari pelaksanaan penilaian prestasi kerja adalah informasi yang penting untuk merancang dan memprogramkan diklat yang dibutuhkan oleh pegawai. Diklat membantu para pegawai dalam mengembangkan berbagai keterampilan tertentu yang memungkinkannya untuk berhasil pada pekerjaannya saat ini dan mengembangkan pekerjaannya dimasa mendatang. Hal ini sesuai dengan tujuan dari penyelenggaraan diklat, khususnya Diklatpim yaitu untuk memenuhi persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang eselon jabatan struktural tertentu, sehingga dengan diadakannya diklat dapat meningkatkan pengembangan karir seorang pegawai (pasal 4 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil).

Penelitian yang dilakukan oleh Abdul dan Waheed Aamer (2011) mendukung teori yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karir pegawai, demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Labbase (2010), Muis (2018), dan Nofiansyah (2009). Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H6, pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap pengembangan karir.

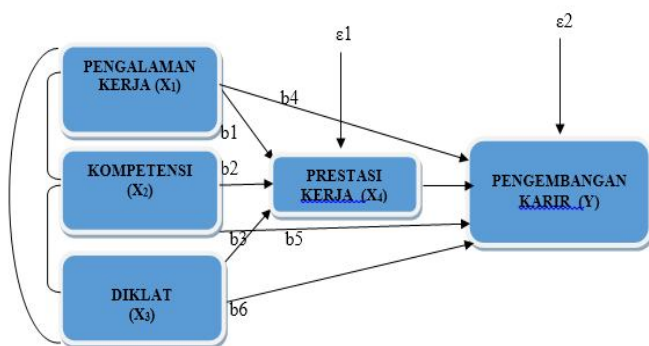
Prestasi Kerja Dan Pengembangan Karir

Prestasi kerja pegawai dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya merupakan dasar untuk memperoleh pengembangan karir. Prestasi kerja pegawai yang tinggi akan menyebabkan pegawai memperoleh kesempatan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di periode yang akan datang (Ardana et al., 2012). Penilaian prestasi kerja para pegawai memiliki peranan dan arti yang sangat penting dalam pengambilan keputusan seperti identifikasi kebutuhan program diklat, rekrutmen, seleksi, penempatan, program pengenalan, sistem imbalan, promosi dan berbagai aspek dalam proses manajemen SDM secara efektif (Siagian, 2014)

Prestasi kerja dapat mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai (Nofiansyah, 2009). Pengembangan karir sangat ditentukan oleh penghargaan, dengan banyaknya penghargaan mengidentifikasi prestasi kerja, tanpa prestasi kerja sulit bagi pegawai untuk memperoleh penghargaan atau diusulkan oleh atasan langsung agar dipertimbangkan untuk memperoleh promosi jabatan yang lebih tinggi di kemudian hari (Muis, 2008). Penilaian prestasi kerja memiliki hubungan yang kuat dan positif terhadap pengembangan karir, dimana semakin baik prestasi kerja maka akan semakin besar kesempatan memperoleh promosi jabatan (Baskara, 2010). Saleem dan Amin (2013) menyebutkan bahwa organisasi yang mendukung pengembangan karir merupakan komponen penting dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan. Bhartiya & Chaturvedi (2015) dari hasil penelitiannya mengemukakan bahwa organisasi harus mengidentifikasi jalur karir pegawainya agar dapat mengarahkan pegawainya dalam pengembangan karir yang terbaik, dan hal ini senada dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Azmi dkk (2009), Sriwidodo dan Haryanto (2010), Nuzhat, Aamer dan Roa (2013) yang menyatakan bahwa prestasi kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H7, prestasi kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir.

Adapun model penelitian yang digunakan pada penelitian ini setelah memperhatikan berbagai teori dan penelitian terkait adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

3. Metode Penelitian

Prosedur Sampel

Keseluruhan populasi pegawai di lingkungan Pusat Rehabilitasi Kemhan adalah 454 orang, akan tetapi dalam penelitian ini hanya diambil pegawai yang telah mengikuti diklat dan yang sudah menduduki golongan IIIA ke atas, sehingga dapat ditentukan jumlah populasi yang memenuhi syarat sebanyak 188 (seratus delapan puluh delapan) orang pegawai.

Operasionalisasi variabel

Berdasarkan kajian pustaka, maka operasionalisasi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Pengembangan karir adalah skor penilaian yang diperoleh dari jawaban responden melalui instrumen penelitian yang mengukur pengembangan karir melalui dimensi : (1) perencanaan karier individu dengan indikator minat untuk dipromosikan dan kepuasan karier, (2) dimensi manajemen karier institusional dengan indikator persamaan kesempatan karier, kepedulian atasan langsung, dan informasi tentang peluang promosi.
- Pengalaman kerja adalah skor penilaian yang diperoleh dari jawaban responden melalui instrumen penelitian yang mengukur pengalaman kerja melalui dimensi : (1) masa kerja dengan indikator penempatan dan lama waktu, (2) dimensi penguasaan dengan indikator pengetahuan dan keterampilan serta pekerjaan dan peralatan.
- Kompetensi adalah skor penilaian yang diperoleh dari jawaban responden melalui

instrumen penelitian yang mengukur kompetensi melalui : (1) dimensi kompetensi teknis dengan indikator keterampilan dan keahlian; (2) dimensi kompetensi manajerial dengan indikator perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian dan (3) dimensi kompetensi sosial dengan indikator komunikasi dan hubungan kerja.

- d. Pendidikan dan pelatihan adalah skor penilaian pendidikan dan pelatihan yang diukur melalui dimensi : (1) pengetahuan / kognitif dengan indikator –materi diklat bermanfaat, menambah wawasan, penyelesaian pekerjaan, (2) dimensi sikap/afektif dengan indikator semangat, ketaatan, tanggungjawab, (3) dimensi ketrampilan / psykomotorik dengan indikator kemampuan menggunakan peralatan dan efektif.

Teknik Analisis

Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*), dimana analisis jalur ini berfungsi untuk mengetahui atau menerangkan pengaruh langsung dan tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab terhadap seperangkat variabel lainnya yang merupakan variabel akibat. Model pemecahan masalah dengan menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*) bertujuan untuk memperkirakan seberapa besar pengaruh yang diberikan variabel pengalaman kerja, kompetensi dan diklat terhadap prestasi kerja serta dampaknya terhadap pengembangan karir.

Untuk mengetahui pola hubungan masing - masing variabel maka dapat disusun sistem persamaan strukturnya sebagai berikut :

$$\text{Prestasi Kerja} = X_4 = \beta X_4X_1 + \beta X_4X_2 + \beta X_4X_3 + \epsilon_1,$$

$$\text{Pengembangan karir} = Y = \beta YX_1 + \beta YX_2 + \beta YX_3 + \beta YX_4 + \epsilon_2,$$

Keterangan

β = koefisien jalur

X_1 = pengalaman kerja

X_2 = kompetensi

X_3 = pendidikan dan pelatihan

X_4 = prestasi kerja

Y = pengembangan karir

ϵ = error

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Sifat analisis jalur adalah untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dengan tujuan mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung, maka program yang memungkinkan untuk estimasi pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) beserta uji signifikansi pengaruh tidak langsung adalah menggunakan program LISREL versi 9.20. Sebelum koefisien diinterpretasikan, maka pengujian pertama adalah melakukan evaluasi atas kecocokan model (*goodness of fit*). Melalui evaluasi *goodness of fit* terlihat bahwa model fit sempurna dengan nilai *degree of freedom* 0 dan p value pada Chi-Square = 0. Karena kecocokan model sudah sangat baik, maka pembahasan selanjutnya adalah menginterpretasikan persamaan struktural.

Tabel 1. Rangkuman Persamaan Struktural

No	Persamaan Struktural	R ²	Error
1	$X_4 = 0.22 \cdot X_1 + 0.19 \cdot X_2 + 0.35 \cdot X_3$	0.440	18.74
2	$Y = 0.10 \cdot X_1 + 0.02 \cdot X_2 + 0.08 \cdot X_3 + 0.80 \cdot X_4$	0.801	7.26

Penelitian ini berhasil membuktikan dua persamaan struktural yang menempatkan prestasi kerja pada struktural pertama, dan pengembangan karir pada struktural kedua. Melalui analisis jalur, diperoleh R² = 0,440 untuk persamaan struktural pertama. Angka ini merepresentasikan kemampuan pengalaman kerja, kompetensi dan diklat dalam menjelaskan prestasi kerja yaitu sebesar 44%, sedangkan sisanya 56% dipengaruhi faktor lain di luar model. Pada persamaan

struktural kedua diperoleh $R^2 = 0,801$ yang mengindikasikan pengalaman kerja, kompetensi, pendidikan dan pelatihan serta prestasi kerja menjelaskan variasi pengembangan karir sebesar 80,1% dan sisanya 19,9% dipengaruhi faktor lain di luar model. Dari dua model struktural yang diteliti, pada model prestasi kerja, variable pengalaman kerja dan diklat merupakan faktor dominan yang mempengaruhi prestasi kerja dengan koefisien standar sebesar 0,34, sedangkan kompetensi berkontribusi sebesar 0,28. Pada model struktural kedua yang menempatkan pengembangan karir sebagai variable endogen diketahui bahwa prestasi kerja menjadi faktor dominan dengan koefisien standar sebesar 0,77, kemudian pengalaman kerja sebesar 0,14, pendidikan dan pelatihan sebesar 0,07 dan terakhir adalah kompetensi sebesar 0,04.

Pengalaman kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai di Pusrehab Kemhan.

Pengaruh pengalaman kerja terhadap prestasi kerja berdasarkan nilai koefisien standard adalah sebesar 0,34 dan t hitung sebesar 3,54, dan naik turunnya prestasi kerja mampu dijelaskan oleh pengalaman kerja sebesar 11,56% ($0,34^2 \times 100\%$), sedangkan sisanya 88,44% ($100\% - 11,56\%$) dipengaruhi faktor lain. Dapat dinyatakan bahwa semakin banyak pengalaman kerja di Pusrehab Kemhan maka akan semakin tinggi pula prestasi kerjanya. Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya. Semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki pegawai maka semakin baik prestasi kerja pegawai, Nurrofi (2012). Masa kerja yang tinggi mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Masa kerja memberikan pengalaman, sehingga semakin lama pegawai bekerja maka akan semakin cakap dan terampil pegawai tersebut.

Kompetensi berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai di Pusrehab Kemhan.

Pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja berdasarkan nilai koefisien standard adalah sebesar 0,28 dan t hitung sebesar 2,93, dan naik turunnya prestasi kerja mampu dijelaskan oleh kompetensi sebesar 7,84% ($0,28^2 \times 100\%$), sedangkan sisanya 92,16% ($100\% - 7,84\%$) dipengaruhi faktor lain. Dapat dinyatakan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh pegawai Pusrehab Kemhan, maka semakin meningkat prestasi kerjanya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sriwidodo dan Haryanto (2010) bahwa kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja. Pegawai yang bekerja dalam suatu organisasi harus mempunyai kompetensi yang tinggi untuk mengikuti tuntutan jaman dan perubahan yang terus berkembang. Adanya kompetensi yang tinggi maka prestasi kerja dapat meningkat, hal tersebut sangat berimbas pada efektivitas organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

DIKLAT berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai di Pusrehab Kemhan.

Pengaruh diklat terhadap prestasi kerja berdasarkan nilai koefisien standard adalah sebesar 0,34 dan t hitung sebesar 3,43, dan naik turunnya prestasi kerja mampu dijelaskan oleh pendidikan dan pelatihan sebesar 11,56% ($0,34^2 \times 100\%$), sedangkan sisanya 88,44% dipengaruhi faktor lain. Dapat dinyatakan bahwa semakin baik pendidikan dan dan pelatihan pegawai di Pusrehab Kemhan maka akan semakin tinggi pula prestasi kerjanya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Cheng & Ho (2001), Supiatni (2011), Sultana, Irum dan Ahmed (2012), dan Truitt (2011) menunjukkan bahwa *training* yang efektif berpengaruh terhadap prestasi kerja seseorang. Untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai dapat dilakukan dengan program pendidikan dan pelatihan.

Pengalaman kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai di Pusrehab Kemhan.

Pengaruh pengalaman kerja terhadap pengembangan karir berdasarkan nilai koefisien standard adalah sebesar 0,14 dan t hitung sebesar 2,30, dan naik turunnya pengembangan karir mampu

dijelaskan oleh pengalaman kerja sebesar 1,96% ($0,14^2 \times 100\%$), sedangkan sisanya 98,04% dipengaruhi faktor lain. Dapat dinyatakan bahwa semakin banyak pengalaman kerja pegawai di Pusrehab Kemhan maka akan semakin tinggi pula pengembangan karirnya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Azmi (2009) dan Labbase (2010) yang menyebutkan bahwa semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki pegawai maka semakin besar peluang pegawai untuk memperoleh pengembangan karir.

Tabel 2. Rangkuman Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Koefisien Jalur (Standar)	t hitung	t table	Keterangan
1	H0 : $\beta X4X1 \leq 0$ H1 : $\beta X4X1 > 0$	0,34	3,54	2,296	Pengaruh langsung dan positif
2	H0 : $\beta X4X2 \leq 0$ H2 : $\beta X4X2 > 0$	0,28	2,93	2,296	Pengaruh langsung dan positif
3	H0 : $\beta X4X3 \leq 0$ H3 : $\beta X4X3 > 0$	0,34	3,43	2,296	Pengaruh langsung dan positif
4	H0 : $\beta YX1 \leq 0$ H4 : $\beta YX1 > 0$	0,14	2,30	2,296	Pengaruh langsung dan positif
5	H0 : $\beta YX2 \leq 0$ H5 : $\beta YX2 > 0$	0,04	0,58	2,296	Tidak berpengaruh langsung
6	H0 : $\beta YX3 \leq 0$ H6 : $\beta YX3 > 0$	0,07	1,10	2,296	Tidak berpengaruh langsung
7	H0 : $\beta YX4 \leq 0$ H7 : $\beta YX4 > 0$	0,77	10,37	2,296	Pengaruh langsung dan positif

Kompetensi tidak berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai di Pusrehab Kemhan.

Kompetensi tidak berpengaruh terhadap pengembangan karir berdasarkan nilai koefisien standar adalah sebesar 0,04 dan t hitung sebesar 0,58. Naik turunnya pengembangan karir dijelaskan oleh kompetensi sebesar 0,16% ($0,04^2 \times 100\%$), sedangkan sisanya 99,84% ($100\% - 0,16\%$) dipengaruhi faktor lain. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Labbase (2010) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir. Proses pengembangan karir dalam suatu organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Sehingga dengan pengembangan karir tercapai kondisi adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Sukses dalam pengembangan karir yang berarti pegawai mengalami kemajuan dalam bekerja adalah meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap yang lebih baik dalam bekerja.

DIKLAT tidak berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai di Pusrehab Kemhan.

Pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh langsung terhadap pengembangan karir berdasarkan nilai koefisien standar adalah sebesar 0,07 dan t hitung sebesar 1,10, dan naik turunnya pengembangan karir mampu dijelaskan oleh pendidikan dan pelatihan sebesar 0,49% ($0,07^2 \times 100\%$), sedangkan sisanya 99,51% ($100\% - 0,07\%$) dipengaruhi faktor lain. Penelitian ini tidak mampu mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Caroline and Susan (2014), Abdul dan

Aamer (2011) serta Sultana (2012) bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan.

Prestasi kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai di Pusrehab Kemhan.

Pengaruh prestasi kerja terhadap pengembangan karir berdasarkan nilai koefisien standard adalah sebesar 0,77 dan t hitung sebesar 10,37, dan naik turunnya pengembangan karir mampu dijelaskan oleh prestasi kerja sebesar 59,29% ($0,77^2 \times 100\%$), sedangkan sisanya 40,71% ($100\% - 59,29\%$) dipengaruhi oleh faktor lain. Dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi prestasi kerja maka akan semakin tinggi pula pengembangan karir pegawai di Pusrehab Kemhan. Hasil penelitian ini mampu mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Labbase (2010), bahwa prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir.

Program pengembangan karir di Pusrehab Kemhan merupakan kesempatan yang diberikan atau diciptakan oleh Pusrehab Kemhan untuk membantu pegawai Pusrehab Kemhan untuk mengembangkan diri sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan di masa datang. Kebijakan-kebijakan yang diambil Pusrehab Kemhan dalam usaha untuk mengembangkan karir ataupun mempertahankan pegawai yang bermutu kerja tinggi, antara lain dengan berbagai program pendidikan dan pelatihan untuk menambah keterampilan dan keahlian pegawai, meningkatkan kompetensi pegawai, dan peningkatan pengalaman kerja. Pegawai akan merasa diakui oleh organisasi bila dapat berpartisipasi dalam perencanaan karir dan diberi kesempatan dalam berbagai pengalaman di bidang *training and development* serta diberi kesempatan untuk mengembangkan keahlian dalam organisasi. Pedoman dalam pengembangan karir hendaknya mengacu pada peraturan-peraturan yang berlaku, serta mengedepankan hak, kewajiban dan peluang yang sama dan adil bagi seluruh pegawai. Hal ini sudah merupakan suatu keharusan dikarenakan tingkat tuntutan akuntabilitas yang makin tinggi dihadapkan pada kompleksitas tantangan penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi organisasi Pusrehab Kemhan.

Berdasarkan Keputusan Menteri Pertahanan Nomor : Kep/1206/XI/2013 tentang syarat jabatan struktural fungsional Pusrehab Kemhan, maka seharusnya pegawai Pusrehab Kemhan seharusnya diberikan kesempatan yang sama dalam menduduki suatu jabatan di lingkungan Pusrehab Kemhan. Namun saat ini, kenyataannya pengembangan karir yang ada belum sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Banyak hambatan yang sering ditemui dalam pengelolaan karir di Pusrehab Kemhan antara lain masih banyaknya pegawai yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan masih dibawah standar kompetensi umum jabatan struktural yang telah ditetapkan. Sebagai fenomena bahwa pegawai Pusrehab Kemhan yang sudah menyusun pola karir dan perencanaan karir belum tentu dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Misalnya untuk pengangkatan jabatan masih dengan sistem kepercayaan, penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan pendidikan atau formasi yang telah ditentukan, dan pangkat/golongan yang telah sesuai persyaratan, belum tentu dapat menduduki suatu jabatan.

Adanya pegawai yang mengikuti diklat dalam jabatan belum sesuai dengan tugas dan jabatan yang diembannya. Hasil observasi yang dilakukan pada pegawai Pusrehab Kemhan yang telah mengikuti diklat menunjukkan sebagian besar pegawai belum dapat mentransfer hasil diklat yang telah diikutinya dengan baik dan belum memberikan kontribusi yang berarti didalam meningkatkan kinerja pegawai yang bersangkutan maupun kinerja organisasi. Diklat yang diikuti pegawai tidak sesuai dengan bidang pekerjaan, sehingga tidak sesuai dengan bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Penerapan pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang di peroleh dalam pendidikan dan pelatihan, diterapkan pada situasi kerja. Suatu diklat dikatakan berhasil atau efektif bila para peserta didik dapat menerima dan mengalami peningkatan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), maupun perilaku (*attitude*) yang tepat, serta pencapaian peningkatan kompetensi pegawai.

5. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Sebagai karya ilmiah, penelitian ini memiliki berbagai keterbatasan. Beberapa keterbatasan studi ini antara lain : penelitian ini hanya dilakukan di salah satu instansi. Oleh karenanya, generalisasi hasil perlu diperlakukan kehati-hatian terutama pada instansi atau perusahaan yang memiliki usaha atau kegiatan bisnis yang berbeda. Ukuran sampel yang relative kecil sehingga generalisasi masih perlu dilakukan secara terbatas. Kompetensi dalam penelitian ini tidak terbukti sebagai faktor dominan yang mempengaruhi prestasi kerja dan pengembangan karir. Disarankan temuan ini bisa dijadikan bahan penelitian pada riset selanjutnya.

6. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa dari dua model struktural yang diteliti, pada model pertama yaitu prestasi kerja sebagai variable endogen, pengalaman kerja dan diklat merupakan faktor dominan yang mempengaruhi prestasi kerja jika dibandingkan dengan kompetensi. Pada model struktural kedua yang menempatkan pengembangan karir sebagai variable endogen diketahui bahwa prestasi kerja menjadi faktor dominan, kemudian pengalaman kerja, disusul pendidikan dan pelatihan dan terakhir adalah kompetensi. Berdasarkan temuan ini, maka prioritas peningkatan prestasi kerja dapat dilakukan melalui peningkatan pengalaman kerja dan diklat, sedangkan dalam upaya meningkatkan pengembangan karir, prestasi kerja perlu mendapatkan perhatian utama selain pengalaman kerja, kompetensi dan diklat.

Implikasi dari temuan ini adalah untuk meningkatkan pengalaman kerja pegawai, pihak manajemen dapat memberikan pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan pengalaman kerja pegawainya. Untuk kompetensi, pegawai Pusrehab Kemhan untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yaitu dengan memberikan kesempatan pendidikan dan pelatihan yang dapat menunjang pekerjaannya masing – masing sesuai dengan tugas dan fungsi, sehingga pegawai dapat melakukan pekerjaan sehari-hari. Selain itu dengan menerapkan sistem promosi yang adil dan terbuka dengan memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang memiliki kompetensi tinggi. Upaya yang bisa dilakukan Pusrehab Kemhan adalah dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi karena hal ini sangat diperlukan dalam pengembangan pegawai, karena dengan pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi memungkinkan peserta setelah selesai, tidak sekedar mengerti, akan tetapi “dapat melakukan sesuatu” yang harus dikerjakan.

Daftar Pustaka

- Abdul H. dan Waheed Aamer, (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 13 [Special Issue - July 2011]
- Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Penerbit Aswaja Pressindo.
- Ardana, Komang, Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudiarta Utama. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Azmi, IAG, et al, (2009). The Effects of Competency Based Career Development and Performance Management Practices on Service Quality: Some Evidence From Malaysian Public Organizations, *International Review of Business Research Papers*, 5(1), 97- 112
- Baskara, I Gde Kajeng. (2010). Hubungan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan pada PT. Coca Cola Distribution Indonesia. *Buletin Studi Ekonomi*, 15 (1), h: 59-66.
- Bhartiya, S., Bali, S. J., Sharma, R., Chaturvedi, N., & Dada, T. (2011). Comparative evaluation of TonoPen AVIA, Goldmann applanation tonometry and non-contact tonometry. *International ophthalmology*, 31(4), 297.
- Caroline and Susan, (2014). Influence Of Career Development On Employee Performance In The Public University, A Case Of Kenyatta University, *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship*, 1-16.

- Cheng, E. W. L., & Ho, D. C. K. (2001). The influence of job and career attitudes on learning motivation and transfer. *Career Development International*, 6, 20-27.
- Gomes, FC, (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Penerbit Andi.
- Mangkunegara, A.P, (2012), *Evaluasi Kinerja SDM, Cetakan Keempat*, Bandung, Penerbit PT. Refika Aditama.
- Manulang, M., (2013), *Dasar-dasar Manajemen*, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.
- Moehiono, (2012), *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (Edisi Revisi)*, Jakarta, Rajawali Press.
- Muis, M. (2008). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perkembangan Karir Karyawan Perbankan di Kota Makasar. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7 (3), h: 629-634.
- Nofiansyah, H. (2009). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat. *Lembusuana*, 9 (96), 15-19.
- Nurrofi, A. (2012). Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Departemen Produksi PT. Leo Agung Raya Semarang. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan*, 3(1).
- Nuzhat Y, Aamer Akram, Rao Aamir Khush Naseeb, Career Development and Organizational Commitment : Case Study of a Pharmaceutical Organization in United Kingdom, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(12)
- Palan, (2013), *Competency Management*, PPM Indonesia, Jakarta.
- Simanjuntak, P, (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI.
- Peraturan Pemerintah No. 100 tahun 2000 Tentang Pengangkatan PNS tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil
- Rowden, R. W., & Conine Jr, C. T. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of workplace Learning*, 17(4), 215-230.
- Ruky, A.S., 2012, *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Sahinidis, A. G., & Bouris, J. (2008). Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes. *Journal of European Industrial Training*, 32(1), 63-76.
- Saleem, Sharjeel and Saba Amin. 2013. The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance : An Empirical Study From Pakistani Academic Sector. *European Journal of Business and Management*. 5 (5), 194-207
- Sharma, Shubhangi., Shalini Singh, Priyanka Singh and Pratibha Singh. 2012. Performance Appraisal and Career Development. *VSRD International Journal of Business & Management Research*. 2 (1), 8-16.
- Siagian, SP., 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Siswanto (2011), *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soekidjo, N. (2013). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Asdi Mahasatya.
- Sriwidodo, U., & Haryanto, A. B. (2010). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(1), 47-57.
- Sultana Afshan, Irum Sobia, Ahmed Kamran, Impact Of Training On Employee Performance: A Study Of Telecommunication Sector In Pakistan, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4(6)
- Supiatni, Ni Nyoman. (2011). Pengaruh Kompensasi, Diklat dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja karyawan di Hotel Mercure Sanur. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 7 (1), 119-128.
- Truitt, D. L. (2011). The effect of training and development on employee attitude as it relates to training and work proficiency. *Sage Open*, 1(3).
- Zurnali, C (2010), *Knowledge Worker : Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan*, Bandung, Penerbit Unpad Press.

Profil Penulis

Dewi Cahyani Pangestuti, S.E., M.M. telah menamatkan Program Pascasarjananya di Fakultas Ekonomi UPN "Veteran" Jakarta. Saat ini mengabdikan sebagai Dosen di universitas tempat mengenyam pendidikan. Tidak hanya sebagai dosen di UPN "Veteran" Jakarta saja, sejak tahun 2005 juga mengajar di Sekolah Ilmu Ekonomi Nasional Indonesia. Minat penelitiannya termasuk pada bidang manajemen sumber daya manusia dan keuangan. Penulis dapat dihubungi di email: dewichepe@upnvj.ac.id atau dewichepe@yahoo.com.