

PENGARUH *SOFT SKILL* DAN PERENCANAAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KUALITAS PELATIHAN SEBAGAI VARIABEL MODERATOR

(Studi empiris pada PT. Krakatau Tirta Industri Cilegon)

Ana Rokhayati¹, Roni Kambara², Mahdani Ibrahim³

^{1,2,3} Pascasarjana, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

anarokhayati@gmail.com

Abstract

In the world of work the importance of soft skills (soft competency), career planning is needed in improving employee performance and the influence of quality training in improving soft skills, career planning and employee performance. This study aims to determine the effect of soft skills and career planning on employee performance with the quality of training as a moderating variable. Independent variable in this research is soft skill and career planning, moderating variable is training quality and dependent variable is employee performance. This research was conducted at PT. Krakatau Tirta Industri Cilegon. In this study the sample is taken as many as 105 employees from a total of 142 employees of PT. Krakatau Tirta Industri Cilegon with proportionate random sampling technique and primary data were collected by using questioner in the form of statement list and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the help of Smart Partial Least Square (PLS) statistical software. The results showed that soft skill had positive and significant effect on employee performance, career planning had positive and significant effect on employee performance and quality of training had positive and significant effect on employee performance. While the quality of training is not proven to have a positive and significant impact on soft skills, neither does the quality of training have a positive and significant impact on career planning.

Keywords: soft skills, career planning, quality of training and employee performance.

Pendahuluan

Veithzal (2008) mengemukakan sumber daya manusia adalah yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Hariandja (2012) menyatakan Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk

meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Perkembangan dunia usaha yang semakin meningkat dan mengacu pada persaingan memerlukan tenaga kerja yang kompeten. Hal ini seperti yang dikemukakan Stringfellow (2006) bahwa *soft skill* bagi organisasi bisnis memiliki kepentingan dalam menghadapi persaingan bisnis yang di kenal dengan sebutan *core competence*.

Mertens (2003) menyatakan *soft skill* atau *soft competency* diperlukan karena harapan dunia kerja. Perusahaan yang memiliki tenaga kompeten akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan, dimana yang dimaksud dengan kinerja

Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBM), Vol. 1 (2): hh.107-124 (Nopember 2017)
ISSN (Online) 2599-0837,

<http://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRBM>

© 2017 Magister Manajemen UNTIRTA

perusahaan dalam era globalisasi adalah produktivitas dan persaingan. Dari hasil studi Bartetzko (2004) menemukan bahwa kompetensi kunci yang diharapkan dunia kerja adalah memperoleh pekerja yang memiliki kemampuan dalam teamwork dan komunikasi.

Kompetensi (*soft skill*) merupakan hal yang dibutuhkan seseorang ketika berada dalam sebuah organisasi. Kompetensi (*soft skill*) memiliki peran yang amat penting, karena menyangkut kemampuan dasar seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan (Sriwidodo & Haryanto, 2010). Tanpa kompetensi, seseorang akan sulit menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan standar yang disyaratkan, oleh karenanya dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi. (Sedarmayanti, 2014). Dan ini dibuktikan dengan penelitian Posuma (2013), Setio (2014), Kapahang, *et al.* (2014), Faustyna (2014) dan Efrianti, *et al.* (2015) yaitu Kompetensi (*soft skill*) karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Disamping kompetensi karyawan, tidak kalah penting adalah perencanaan karir merupakan upaya yang dilakukan oleh individu untuk lebih memahami dan sadar akan ketrampilan, minat, nilai, peluang, hambatan, pilihan dan konsekuensi pada dirinya sendiri yang berupaya mengidentifikasi tujuan yang terkait dengan karir dan menetapkan rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan perencanaan karir adalah merupakan suatu proses upaya seseorang secara menyeluruh sesuai dengan tujuan-tujuan karir dan mengembangkan cara untuk menetapkan rencana guna mencapai tujuan tersebut. Yang didukung dengan penelitian Massie, *et al.* (2015), Panigoro, *et al.* (2016) yaitu perencanaan karir mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada hakekatnya kegiatan pelatihan atau training perlu dilaksanakan oleh suatu perusahaan atau organisasi dengan tujuan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Banyak ahli berpendapat tentang arti, tujuan dan manfaat pelatihan. Namun dari berbagai pendapat tersebut pada prinsipnya tidak jauh berbeda. Sasaran pelatihan bagi karyawan adalah untuk menguasai pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang ditekankan dalam program pelatihan dan menerapkannya ke dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Hal ini didukung oleh hasil-hasil penelitian yang menyatakan bahwa terdapat variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan oleh Ardiansyah, *et al.* (2014), Aditya, *et al.* (2015).

Jadi, penelitian ini dilakukan berdasarkan adanya dua alasan yaitu: (1) adanya fenomena bisnis yang ditemukan dilapangan, (2) adanya *research gap*.

Tabel 1.1 Permasalahan dalam Perusahaan

No.	Permasalahan
1.	Kekosongan jabatan dan kekurangan karyawan yang tidak sesuai dengan struktur organisasi yang telah resmi.
2.	Karyawan merangkap 2 jabatan.
3.	Mengoptimalkan karyawan yang tidak sesuai job deskripsi atau kompetensinya.
4.	Karyawan sering lembur.
5.	Usia karyawan 46 sampai dengan >50 tahun yang akan mendekati pensiun mencapai 40,84%.

Tabel 1.2 Kinerja Karyawan

No.	Kinerja Karyawan	Tahun		
		2014	2015	2016
1.	Total jam hilang	1.608	1.928	2.040
2.	Total jam lembur	52.606	55.204	65.874

Sumber data: Divisi Human Capital dan Umum PT. Krakatau Tirta Industri

Berdasarkan tabel 1.2. terlihat bahwa jam hilang (ijin, telat) dan jam lembur karyawan dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2016 semakin meningkat, hal ini dapat menurunkan kinerja karyawan dalam meningkatkan produksi air bersih.

Tabel 1.3 Riset Gap Penelitian

No.	Nama	Tahun	Kesimpulan
1.	Yudi Supiyanto	2015	Kompetensi (soft skill) tidak signifikan terkait dengan kinerja karyawan.
2.	Hendriani, et. al.	2013	Kompetensi (soft skill) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam arti semakin baik kompetensi yang dimiliki maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
3.	Dewi, et. al.	2015	Kompetensi (soft skill) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
4.	Wiroto, et. al.	2015	Kompetensi (soft skill) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
5.	Bahri	2016	Kompetensi (soft skill) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah *soft skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah perencanaan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kualitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *soft skill*?
4. Apakah kualitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan karir?
5. Apakah kualitas pelatihan sebagai variabel moderating yang mempengaruhi hubungan *soft skill*, perencanaan karir terhadap kinerja karyawan?

Landasan Teori

Kinerja Karyawan

Hasibuan (2012) 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. Menurut Mangkunegara (2012) bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Moeheriono (2009) mengemukakan bahwa definisi kinerja atau performance adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Sinambela (2012) mengemukakan bahwa kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan apa yang diharapkan. Bangun (2012) mengemukakan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*).

Simamora (dalam Suprayitno dan Sukir, 2007) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan. Kinerja pekerja sangat penting karena hanya dengan kinerja yang baik perusahaan akan berkembang. Tidak pernah ada cerita jika kinerja pekerja buruk maka kinerja perusahaan menjadi baik. Jika itu yang terjadi, maka hal tersebut hanyalah keberuntungan perusahaan dan hal seperti ini tidak dapat berlangsung secara terus-menerus. Artinya, kinerja pekerja tetap menjadi hal yang paling penting.

Menurut Bachrun (2012), “Kinerja adalah hasil kerja dari pekerja bagaimana seorang pekerja telah bekerja dan selanjutnya hasil kerja yang diperoleh dibandingkan dengan target yang telah ditentukan sebelumnya”. Dalam kamus Bahasa Indonesia (1994) dijelaskan: “Kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang dibebankan padanya”.

Efendi (2002) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan adalah sebuah evaluasi dari kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi, Baldauf, *et al.* (2001).

Indikator Kinerja Karyawan: 1) Kualitas kerja, 2) Kuantitas kerja, 3) Ketepatan Waktu, 4) Efektifitas, 5) Kemandirian, 6) Komitmen

Soft skill

Pentingnya *soft skill* ditekankan oleh Giblin dan Sailah (dalam Sucipta, 2009) yang menyatakan bahwa *soft skill* merupakan kunci menuju hidup yang lebih baik, sahabat lebih banyak, sukses lebih besar dan kebahagiaan yang lebih luas. *Soft skill* atau *soft competency* merupakan kompetensi dasar yang menggambarkan bagaimana seseorang berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Parulia Hutapea dan Nurianna Thoha, 2008). Kompetensi ini menekankan pada perilaku produktif yang harus dimiliki serta diperagakan oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan agar dapat berprestasi dengan baik. Jika seseorang memiliki kompetensi ini dengan baik, maka seseorang itu akan berprestasi lebih unggul dibandingkan dengan seseorang yang tidak

memiliki kompetensi *soft skill*. *Soft skill* pada dasarnya merupakan ketrampilan personal, yaitu ketrampilan khusus yang bersifat nonteknis, tidak berwujud dan kepribadian yang menentukan kekuatan seseorang sebagai pemimpin, pendengar, negosiator dan media konflik. Bisa juga dikatakan sebagai kemampuan interpersonal seperti kemampuan berkomunikasi dan bekerja sama dengan kelompok.

Menurut Elfindri, *et al.* (2011), *soft skill* didefinisikan sebagai berikut: *soft skill* merupakan ketrampilan dan kecakapan hidup, baik untuk sendiri, berkelompok atau bermasyarakat serta dengan Sang Pencipta. Dengan mempunyai *soft skill* membuat keberadaan seseorang akan semakin terasa ditengah masyarakat. Ketrampilan akan berkomunikasi, ketrampilan emosional, ketrampilan berbahasa, ketrampilan berkelompok, memiliki etika dan moral, santun dan ketrampilan spiritual.

Sedangkan menurut Iyo Mulyono (2011), “*Soft skill* merupakan bagian dari kecerdasan intelektual seseorang dan sering dijadikan syarat untuk memperoleh jabatan atau pekerjaan tertentu”. Aribowo sebagaimana dikutip oleh Illah Sailah (2008), menyebutkan *soft skill* sebagai berikut: *Soft skill* adalah ketrampilan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain (termasuk dengan dirinya sendiri).

Atribut *soft skill* dengan demikian meliputi nilai yang dianut, motivasi, perilaku, kebiasaan karakter, dan sikap. Atribut *soft skill* ini dimiliki oleh setiap orang dengan kadar yang berbeda-beda dipengaruhi oleh kebiasaan berfikir, berkata, bertindak, dan bersikap. Namun atribut ini dapat berubah jika yang bersangkutan mau merubahnya dengan cara berlatih membiasakan diri dengan hal-hal yang baru.

Daniel Goelman mengadakan penelitian sejak tahun 1990-an yang memfokuskan pada apa yang membedakan antara orang sukses dengan orang yang gagal di bidang karier. Dari riset tersebut ditemukan bahwa 15% dari kesuksesan karier seseorang disebabkan oleh keahlian

teknis sementara sisanya 85% disebabkan oleh kecerdasan emosional atau *soft skill* (Suryaputra N.A,2008).

Indikator *Soft skill*: 1) Kemampuan berkomunikasi, 2) Kemampuan Organisasi, 3) Kepemimpinan, 4) Berfikir Logis, 5) Pantang menyerah (Effort), 6) Bekerjasama, 7) Beretika (ethics)

Perencanaan Karir

Bernardin dan Russel (1993), pengertian perencanaan karir merupakan upaya yang dilakukan oleh individu untuk lebih memahami dan sadar akan ketrampilan, minat, nilai, peluang, hambatan, pilihan, dan konsekuensi pada dirinya sendiri. Jadi hal ini berupaya mengidentifikasi tujuan yang terkait dengan karir dan menetapkan rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Seperti halnya pendapat Dessler (1997), mengungkapkan bahwa perencanaan karir adalah proses pertimbangan mendalam yang melaluinya seseorang menjadi sadar akan ketrampilan, minat, pengetahuan, motivasi, dan karakteristik personal lainnya, menuntut informasi tentang peluang dan pilihan, mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berhubungan dengan karir dan memantapkan rencana tindakan untuk mencapai tujuan tertentu.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan perencanaan karir adalah merupakan suatu proses upaya seseorang secara menyeluruh sesuai dengan tujuan-tujuan karir dan mengembangkan cara untuk menetapkan rencana guna mencapai tujuan tersebut.

Super (dalam Sharf, 1992) memaparkan bahwa Perencanaan karir adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut.

Dillard (1985), mengemukakan bahwa “Perencanaan karir merupakan proses

pencapaian tujuan karir individu”, yang ditandai dengan adanya tujuan yang jelas setelah menyelesaikan pendidikan, cita-cita yang jelas terhadap pekerjaan, dorongan untuk maju dalam bidang pendidikan dan pekerjaan yang dicita-citakan, persepsi yang realistis terhadap diri dan lingkungan, kemampuan mengelompokkan pekerjaan yang diminati, memberikan penghargaan yang positif terhadap pekerjaan dan nilai-nilai, kemandirian dalam proses pengambilan keputusan, kematangan dalam hal mengambil keputusan, dan menunjukkan cara-cara realistis dalam mencapai cita-cita pekerjaan.

Indikator Perencanaan Karir: 1) Mengenali bakat, 2) Memperhatikan minat, 3) Memperhatikan nilai-nilai, 5) Memperhatikan kepribadian, 6) Kesempatan karir, 7) Memperhatikan penampilan karir, 8) Memperhatikan gaya hidup.

Kualitas Pelatihan

Sikula dalam Sumantri (2000) mengartikan pelatihan sebagai: “proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan cara dan prosedur yang sistematis dan terorganisir. Para peserta pelatihan akan mempelajari pengetahuan dan keterampilan yang sifatnya praktis untuk tujuan tertentu”. Pelatihan adalah suatu proses membantu orang lain dalam memperoleh skill dan pengetahuan (Mangkunegara,2007). Sedangkan Michael J. Jucius dalam Mangkunegara (2007) menjelaskan istilah latihan untuk menunjukkan setiap proses untuk mengembangkan bakat, keterampilan dan kemampuan pegawai guna menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan tertentu.

Pelatihan menurut Noe (2010) mengacu pada upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk mempermudah pembelajaran para karyawan tentang kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Kompetensi ini meliputi pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang sangat penting untuk keberhasilan kinerja pekerjaan. Sasaran pelatihan bagi karyawan adalah untuk menguasai

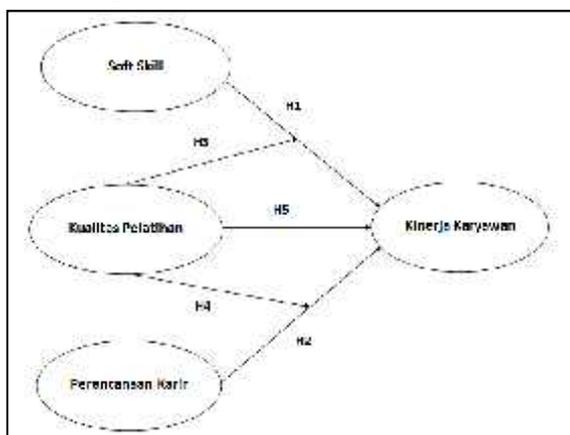
pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang ditekankan dalam program pelatihan dan menerapkannya ke dalam pekerjaan mereka sehari-hari.

Kualitas merupakan derajat atau tingkat baik buruknya sesuatu. Dengan demikian, kualitas pelatihan adalah derajat baik buruknya proses pelatihan. Kualitas pelatihan dianggap memiliki peran yang sangat penting bagi efektivitas pelatihan. Kualitas pelatihan yang baik akan memberikan pengaruh positif bagi efektivitas pelatihan.

Indikator Kualitas pelatihan: 1) Tujuan pelatihan, 2) Sasaran pelatihan, 3) Pelatih/ instruktur, 4) Materi pelatihan, 5) Metode pelatihan, 6) Peserta pelatihan

Kerangka Pemikiran (Model Empiris)

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu, maka dapat digambarkan model kerangka pemikiran dalam penelitian ini, dengan variabel bebas (Independent Variable) adalah variabel *Soft skill* dan variabel perencanaan karir, variabel terikat (*dependent variable*) adalah kinerja karyawan dan variabel moderating adalah kualitas pelatihan.



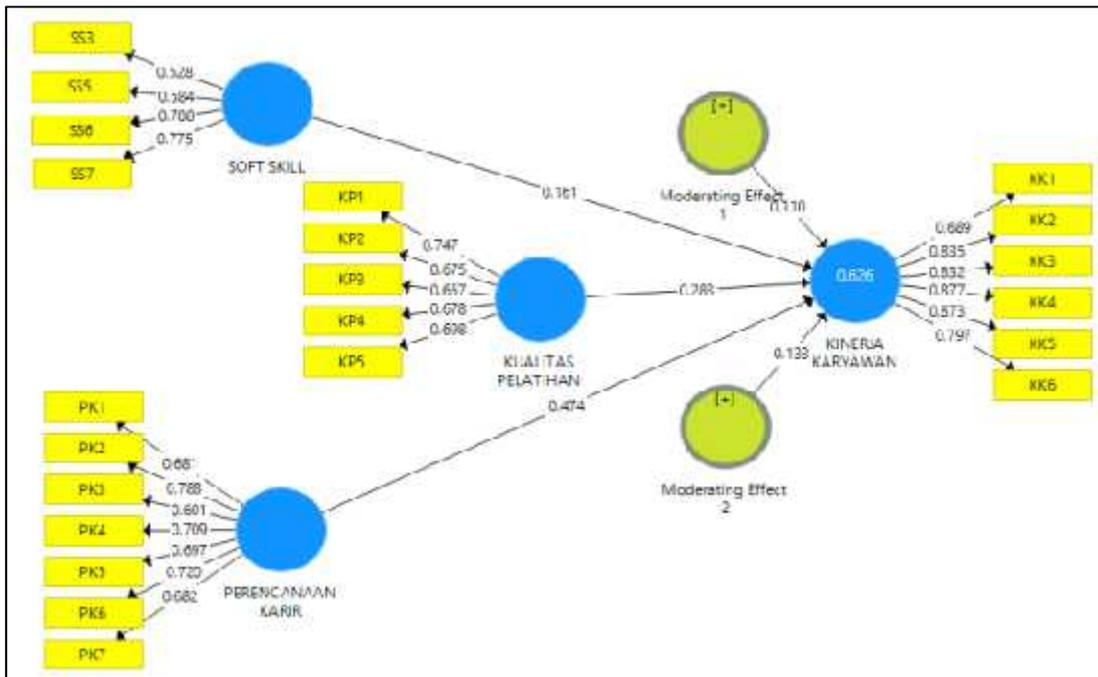
Gambar Model Empiris

Metode Penelitian

Penelitian ini mengambil objek di PT. Krakatau Tirta Industri yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak pada bidang Pengolahan Air yang berlokasi di Jl. Ir. Sutami, Kebonsari, Citangkil, Cilegon, Banten – Indonesia

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Krakatau Tirta Industri Kota Cilegon yang berjumlah 142 orang pada bulan Oktober 2016, dan sampel diambil dengan teknik *proportionate random sampling* sebanyak 105 orang karyawan dengan pengambilan sampel secara acak dari level jabatan Kepala Divisi (Kadiv) sampai petugas/ operator. Sumber data diambil melalui questioner, observasi dan data –data yang diberikan oleh perusahaan seperti profil perusahaan, struktur organisasi, jumlah karyawan, laporan produksi

Untuk memperoleh penilaian kategori yang telah ditetapkan, maka tanggapan responden disusun ke dalam suatu tabulasi data yang kemudian diolah dan dipresentasikan dalam suatu tabulasi distribusi frekuensi selanjutnya dianalisis menggunakan program *SmartPLS* versi 3.2.7. Jogiyanto dan Abdillah (2009) menyatakan analisis *Partial Least Squares* (PLS) adalah teknik statistika multivarian yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS merupakan salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data.



Gambar Model Penelitian Setelah Proses Kalibrasi

Uji Reabilitas

Reliabilitas adalah tingkat kehandalan questioner. Instrumen yang dapat dipercaya (reliabel) akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Hasil *composite reliability* akan menunjukkan nilai yang memuaskan jika di atas 0,7. Berikut adalah nilai *composite reliability* pada output:

Hasil Composite reliability

Variabel	Composite reliability
Soft skill	0,768
Perencanaan Karir	0,869
Kualitas Pelatihan	0,821
Kinerja Karyawan	0,924

Sumber : Data primer diolah smartPLS, 2017

Nilai *composite reliability* untuk semua konstruk adalah di atas 0,7 yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria

discriminant validity. Nilai *composite reliability* yang terendah adalah sebesar 0,768 pada konstruk *soft skill*. Dengan demikian hasil ini menunjukkan bahwa semua konstruk dinyatakan memiliki reliabilitas yang tinggi.

Hasil Uji t Statistik

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *uji t* dalam analisis PLS (Partial Least Square). Hartono (2008) menjelaskan pengujian hipotesis dapat digunakan perbandingan nilai t tabel dan t statistik dengan ketentuan :

1. Jika nilai t statistik > t tabel atau *p values* < 0,05, maka hipotesis diterima artinya signifikan.
2. Jika nilai t statistik < t tabel atau *p values* > 0,05, maka hipotesis ditolak artinya tidak signifikan.

Untuk membandingkan nilai t statistik dan t tabel dalam penelitian ini, sebelumnya dicari dahulu nilai t tabel yang diperoleh dari *df (degree of freedom) = n-k* (k=1, uji satu pihak) dan $\alpha = 5\%$ (0,05) yaitu 1,6596. Adapun hasil pengujian t statistik dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.10, sebagai berikut :

Hasil Uji t Statistik

Hipotesis		t tabel	t Stat	p values
I	Soft skill berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	1,6596	2,114	0,035
II	Perencanaan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan		5,539	0,000
III	Kualitas Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Soft skill		0,724	0,469
IV	Kualitas Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perencanaan Karir		1,509	0,132
V	Kualitas Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan		3,387	0,001

Sumber : data primer diolah smartPLS, 2017.

Soft skill dengan Kinerja Karyawan

Soft skill atau *soft competency* merupakan kompetensi dasar yang menggambarkan bagaimana seseorang berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dimana kompetensi ini menekankan pada perilaku produktif yang harus dimiliki serta diperagakan oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan agar dapat berprestasi dengan baik. Jika seseorang memiliki kompetensi ini dengan baik, maka seseorang itu akan berprestasi lebih unggul dibandingkan dengan seseorang yang tidak memiliki kompetensi *soft skill*.

Soft skill pada dasarnya merupakan ketrampilan personal, yaitu ketrampilan khusus yang bersifat non teknis, tidak berwujud dan kepribadian yang menentukan kekuatan seseorang sebagai pemimpin, pendengar, negosiator dan media konflik. Bisa juga dikatakan sebagai kemampuan interpersonal seperti kemampuan berkomunikasi dan bekerja sama dengan kelompok.

Soft skill merupakan hal yang dibutuhkan seseorang ketika berada dalam sebuah organisasi dan memiliki peran yang amat penting, karena menyangkut

kemampuan dasar seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Tanpa kompetensi, seseorang akan sulit menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan standar yang disyaratkan, oleh karenanya dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik.

Dalam penelitian ini indikator *soft skill* yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, yaitu kepemimpinan, pantang menyerah (Effort), bekerjasama dan beretika (ethics). Dengan kepemimpinan memiliki rata-rata jawaban tertinggi dari responden.

Berdasarkan hasil *uji t*, diketahui bahwa variabel *soft skill* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai t statistik (2,114) dan *p values* (0,035) yang menunjukkan bahwa *soft skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena t statistik (2,114) > t tabel (1,6596) dan *pvalues* (0,035) < 0,05. Koefisien jalur *soft skill* terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan bahwa *soft skill* mampu menaikkan kinerja karyawan sebesar 0,161.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa *soft skill* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Posuma, 2013; Setio, 2014; Kapahang, *et al.*, 2014; Faustyna, 2014 dan Efrianti, *et al.*, 2015).

Perencanaan Karir dengan Kinerja Karyawan

Perencanaan karir adalah merupakan suatu proses upaya seseorang secara menyeluruh sesuai dengan tujuan-tujuan karir dan mengembangkan cara untuk menetapkan rencana guna mencapai tujuan. Dimana perencanaan karir merupakan upaya yang dilakukan oleh individu untuk lebih memahamidan sadar akan ketrampilan, minat, nilai, peluang, hambatan, pilihan dan konsekuensi pada dirinya sendiri. Sehingga individu berupaya mengidentifikasi tujuan yang terkait dengankarir dan menetapkan rencana untuk mencapai tujuan.

Variabel perencanaan karir dalam penelitian ini diukur menggunakan 7 (tujuh) indikator menurut Dillard (1985), yaitu: 1) mengenali bakat; 2) memperhatikan minat; 3) memperhatikan nilai-nilai; 4) memperhatikan kepribadian; 6) kesempatan karir dan 7) memperhatikan penampilan karir. Terlihat pada grafik 4.2, indikator kesempatan karir dan memperhatikan penampilan karir memiliki rata-rata jawaban tertinggi dari responden, hal ini dapat memacu karyawan dalam pencapaian kesempatan karirnya dan secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja karyawan di PT Krakatau Tirta Industri.

Berdasarkan hasil *uji t*, diketahui bahwa variabel perencanaan karir terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *t* statistik (5,539) dan *p values* (0,000). Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena *t* statistik (5,539) > *t* tabel (1,6596) dan *p values* (0,000) < 0,05. Koefisien jalur variabel perencanaan karir terhadap kinerja karyawan yaitu 0,474 juga membuktikan bahwa perencanaan karir berbanding lurus dengan kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung penelitian Massie, *et al.* (2015) dan Panigoro, *et al.* (2016) yang menyatakan bahwa perencanaan karir mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kualitas Pelatihan dengan *Soft skill*

Menurut Mangkunegara (2007) pelatihan adalah suatu proses membantu orang lain dalam memperoleh skill dan pengetahuan. Dimana pelatihan merupakan upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk mempermudah pembelajaran para karyawan tentang kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Kompetensi ini meliputi pengetahuan, keterampilan atau perilaku yang sangat penting untuk keberhasilan kinerja pekerjaan. Sasaran pelatihan bagi karyawan adalah untuk menguasai pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang ditekankan dalam program pelatihan dan menerapkannya ke dalam pekerjaan mereka sehari-hari.

Hasil *uji t* menunjukkan bahwa variabel kualitas pelatihan terhadap *soft skill* memiliki nilai *t* statistik (0,724) dan *p values* (0,469). Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *soft skill* karena *t* statistik (0,724) < *t* tabel (1,6596) dan *p values* (0,469) > 0,05. Dengan demikian hipotesis III yang menyatakan kualitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *soft skill* di PT. Krakatau Tirta Industri ditolak.

Koefisien jalur variabel kualitas pelatihan terhadap *soft skill* adalah 0,110 menunjukkan bahwa kualitas pelatihan cenderung hanya berpengaruh 11,0% terhadap *soft skill* di PT Krakatau Tirta Industri. Hasil analisis jawaban responden pada pertanyaan terbuka menunjukkan bahwa, sebagian besar karyawan di PT Krakatau Tirta Industri merasa bahwa kualitas pelatihan yang diikuti belum sesuai dengan *soft skill* yang berakibat karyawan tidak mampu untuk memahami dan menerapkan dalam pekerjaannya.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Salmah (2012); Hussein, *et al.* (2016); Ardiansyah, *et al.* (2014); Aditya, *et al.* (2015) dan Saraswati, *et al.* (2015) yang menemukan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi *soft skill*.

Kualitas Pelatihan dengan Perencanaan Karir

Pelatihan merupakan proses pendidikan yang didalamnya terdapat proses pembelajaran yang dilaksanakan dalam jangka pendek, bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan sehingga mampu meningkatkan kompetensi individu dalam perencanaan karir untuk menghadapi pekerjaan di dalam organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Dengan pelatihan diharapkan suatu kegiatan yang dapat meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja mendatang.

Berdasarkan hasil *uji t*, diketahui bahwa variabel kualitas pelatihan terhadap

perencanaan karir memiliki nilai t statistik (1,509) dan p values (0,132). Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan karir karena t statistik (1,509) < t tabel (1,6596) dan p values (0,132) > 0,05. Koefisien jalur variabel kualitas pelatihan terhadap perencanaan karir adalah 0,133 menunjukkan bahwa kualitas pelatihan cenderung hanya berpengaruh 13,3% terhadap perencanaan karir di PT Krakatau Tirta Industri.

Menganalisa kondisi di lapangan, bahwa sebagian karyawan belum semua dapat memahami dan menguasai pengetahuan, keterampilan dan perilaku dalam perencanaan karir karyawan pada pelaksanaan program pelatihan yang diadakan oleh perusahaan.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara pelatihan dengan perencanaan karir oleh Arina Hidayati (2015) dan Sofwan Adiputra (2015). Namun terdapat penelitian yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat III terhadap karir yang dikemukakan oleh Dr. H. Moehariono, M.Si (2003).

Kualitas Pelatihan dengan Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, Mangkunegara (2012). Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan harapan perusahaan, maka penting bagi perusahaan untuk memberikan pelatihan guna mengembangkan bakat, keterampilan dan kemampuan karyawan guna menyelesaikan tugas.

Berdasarkan hasil *uji t*, diketahui bahwa variabel kualitas pelatihan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai t statistik (3,387) dan p values (0,001). Hal ini

menunjukkan bahwa kualitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena t statistik (3,387) > t tabel (1,6596) dan p values (0,001) < 0,05. Koefisien jalur variabel kualitas pelatihan terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan bahwa kualitas pelatihan berbanding lurus dengan kinerja karyawan adalah 28,3%.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Joko Setiawan (2014); Nazar, *et al.* (2014); Kowaas, *et al.* (2016); Ardiansyah, *et al.* (2014) dan Aditya, *et al.* (2015) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan, yaitu sebagai berikut :

1. *Soft skill* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Krakatau Tirta Industri karena memiliki nilai t hitung (2,114) > t tabel (1,6596) dan p values (0,035) < 0,05 dengan koefisien jalur variabel *soft skill* terhadap kinerja karyawan adalah 0,161. Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa *soft skill* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Posuma, 2013; Setio, 2014; Kapahang, *et al.*, 2014; Faustyna, 2014 dan Efrianti, *et al.*, 2015).
2. Perencanaan Karir terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Krakatau Tirta Industri karena memiliki nilai t hitung (5,539) > t tabel (1,6596) dan p values (0,000) < 0,05 dengan koefisien jalur variabel perencanaan karir terhadap kinerja karyawan adalah 0,474. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Massie, *et al.* (2015) dan Panigoro, *et al.* (2016) yang menyatakan bahwa perencanaan karir mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Kualitas Pelatihan tidak terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Soft skill* di PT. Krakatau Tirta Industri karena memiliki t hitung (0,724) $< t$ tabel (1,6596) dan p values (0,469) $> 0,05$ dengan koefisien jalur variabel kualitas pelatihan terhadap *soft skill* adalah 0,110. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Salmah (2012); Hussein, *et al.* (2016); Ardiansyah, *et al.* (2014); Aditya, *et al.* (2015) dan Saraswati, *et al.* (2015) yang menemukan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi *soft skill*.
4. Kualitas Pelatihan tidak terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perencanaan Karir di PT. Krakatau Tirta Industri karena memiliki nilai t statistik (1,509) $< t$ tabel (1,6596) dan p values (0,132) $> 0,05$ dengan koefisien jalur variabel kualitas pelatihan terhadap perencanaan karir adalah 0,133. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara pelatihan dengan perencanaan karir oleh Arina Hidayati (2015) dan Sofwan Adiputra (2015). Namun terdapat penelitian yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat III terhadap karir yang dikemukakan oleh Dr. H Moehariono, M.Si (2003).
5. Kualitas Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Krakatau Tirta Industri karena memiliki nilai t statistik (3,387) $> t$ tabel (1,6596) dan p values (0,001) $< 0,05$ dengan koefisien jalur variabel kualitas pelatihan terhadap kinerja karyawan adalah 0,283. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Joko Setiawan (2014); Nazar, *et al.* (2014); Kowaas, *et al.* (2016); Ardiansyah, *et al.* (2014) dan Aditya, *et al.* (2015) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel

pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, sebagai berikut :

1. Terbatasnya variabel dalam penelitian ini, sehingga membatasi dalam penyelesaian masalah dalam perolehan data hasil penelitian.
2. Mobilitas serta kehadiran karyawan PT. Krakatau Tirta Industri yang lebih banyak berada di luar lokasi penelitian sehingga mengakibatkan kesulitan memperoleh jawaban dari responden dan menghabiskan waktu yang cukup lama.
3. Penelitian ini bersifat kuantitatif sehingga tidak menutup kemungkinan data yang diolah mengalami bias karena responden dalam mengisi jawaban questioner cenderung tergesa-gesa dan kurang teliti dalam mengisi questioner.

Saran

) Bagi perusahaan

1. Untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Krakatau Tirta Industri dapat dibangun dengan :
 - a) Peningkatan perencanaan karir dengan memperhatikan bakat, minat, kepribadian, kesempatan karir, penampilan karir serta gaya hidup karyawan
 - b) Peningkatan *soft skill* karyawan dalam hal kepemimpinan disamping itu sikap yang pantang menyerah, bekerjasama serta beretika.
2. Guna meningkatkan kinerja karyawan PT. Krakatau Tirta Industri dalam pelaksanaan kualitas pelatihan perlu memperhatikan pemilihan peserta pelatihan dalam menentukan keikutsertaan pelatihan sesuai dengan kompetensi dan perencanaan karir.
3. Dalam peningkatan kinerja karyawan diperlukan perencanaan karir karyawan PT. Krakatau Tirta, dimana dalam

pelaksanaan promosi jabatan lebih diprioritaskan bagi karyawan yang telah mengikuti pelatihan sesuai dengan kompetensinya.

4. Yang perlu diperhatikan dalam *soft skill* adalah kemampuan berkomunikasi, untuk perencanaan karir karyawan adalah nilai-nilai yang dianutnya, untuk kualitas pelatihan adalah pemilihan peserta pelatihan dan untuk kinerja karyawan adalah kemandirian karyawan dalam bekerja.

) Bagi peneliti selanjutnya

1. Disarankan sebaiknya dapat menambah responden penelitian, tidak hanya karyawan tetap tetapi juga karyawan outsourcing terutama yang bertugas di divisi produksi, maintenance (perawatan) dan distribusi.
2. Peneliti berikutnya sebaiknya menggunakan hasil penelitian ini sebagai rujukan untuk bahan perbandingan serta sebagai bahan referensi sejenis dengan menggunakan variabel yang lain sehingga diharapkan mendapatkan hasil penelitian yang bervariasi, misal *hard skill*, promosi karyawan.

Daftar Pustaka

- Ahmad Fawzi Mohd Basri dan Veithzal, Rivai., 2005, "*Performance Appraisal*", Cetakan Pertama, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Ahmad S Ruky., 2002. "Sistem Manajemen Kinerja", Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Arcella Bedi Saraswati; Djamhur Hamid dan Topowijono., 2015, "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Karyawan Dan Kualitas Pelayanan (Studi Pada Eco Green Park, Batu)", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 23 No. 2.
- Ardiansyah; M. Al Musadieq dan Ika Ruhana., 2014, "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Dan Kinerja (Studi pada Karyawan Departemen Research and Development PT. Gatra Mapan Malang)", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 9 No. 1.
- Arhamul Mildan., 2012, "Pengertian *Hard skill*", [http:// Arhamul Mildan.blogspot.com/Pengertian *Hard skill*](http://ArhamulMildan.blogspot.com/PengertianHardskill).
- Arina Hidayati., 2015, "Perencanaan Karir Sebagai Bentuk Investasi Pendidikan Siswa Smk (Studi Kasus Di Smk Negeri 1 Batang)", *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, Vol 25, No.2, ISSN: 1412-3835.
- As'ad., 1987, "Psikologi Industri", Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Edisi Empat Yogyakarta: Liberty.
- Bahri Samsul, Dr. Ir. M.M., 2016, "Pengaruh Pengembangan Karier Dan Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Dinas PU Bina Marga Wilayah Kerja Sumatera Selatan", *Journal Ecoment Global*, Vo. 1 No. 1, ISSN: 2540-816X.
- Baldauf Artur ; W. David ; Cravens and Piercy F. Nigel., 2001, "Examining Business Strategy , Sales Management , and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness " , *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXI , No. 2 , p. 109-122.
- Bangun, W., 2012, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Jakarta: Erlangga.
- Bartetzko A., 2004, "Key Competencies, Employability Skills and The New Training Organisation", *Knowledge Tree e-journal*, <http://www.ncver.edu.au/generic.htm>. 28 - 10-2008.
- Bernadin, H.J. & Russell, J.E.A., 1993, "*Human Resources Management: An Experiential Approach*", McGraw Hill, Inc., New York.
- Bernardin (dalam Robbins, Stephen P)., 2006, "Perilaku Organisasi", Konsep – Kontroversi – Aplikasi, Jilid I, Alih bahasa Hadyana Puja Atmaka, Jakarta: Prenhal.indo.
- Bernardin dan Russel (dalam Ruky)., 2002, Pengertian Kinerja diakses dari [http://teorionline.wordpress.com/category/kumpulan-teori/msdm/diakses pada tanggal 11 oktober 2011](http://teorionline.wordpress.com/category/kumpulan-teori/msdm/diakses-pada-tanggal-11-oktober-2011).

- Christilia O. Posuma., 2013, "Kompetensi, Kompensasi, Dan Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ratumbuang Manado", *Jurnal EMBA*, ISSN 2303-1174.
- Cooper, D R. And Emory, C W., 1995, "*Business Research Methods*", 5th edition, Richard D. Irwin Inc.
- Cut Zurnali., 2004, "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Perilaku Produktif Karyawan Divisi Long Distance PT Telkom Tbk", Bandung.
- Davis; Keith & Newstrom; John W., 2002, "*Human Behaviour at Work Organizational Behaviour*". Seventh Edition, Mc.Graw Hill, Inc.
- Depdikbud., 1983, Pendidikan Luar Unit/bagian (Dikmas), Laporan Pelaksanaan.
- Depdiknas., 2002, Pengembangan Silabus Kurikulum Berbasis Kompetensi. Jakarta: Pusat Kurikulum, Balitbang Depdiknas.
- Depnakertrans., 2006, Undang-undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003. Yogyakarta: Pusat Media.
- Dessler., G., 1977, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Edisi Kesepuluh. PT. Indeks. Jakarta.
- Dillard., 1985, "*Life Long Career Planning*", Ohio: A Bell & Howell Co.
- Dono Wirotomo dan Popy Novita Pasaribu., 2015, "Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir, Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan", *Jurnal MIX*, Volume V No. 3.
- Elfindri dkk., 2011, "*Soft skill Untuk Pendidikan*", Jakarta: Baduosa Media.
- Falentini, F., 2013, "Usaha Yang Dilakukan Siswa Dalam Menentukan Arah Pilihan Karir Dan Hambatan-Hambatan Yang Ditemui (Studi Deskriptif Terhadap Siswa SMAN 3 Payakumbuh)", *KONSELOR Jurnal Ilmiah Konseling*. Vol.2, No.1 (<http://ejournal.unp.ac.id/index.php/konselor/article/view/1266>, Diakses 13 Mei 2014).
- Faustyna., 2014, "Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Pada Tugas Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Dharma Deli Medan", *Jurnal Manajemen & Bisnis*, Vol. 14 No. 01.
- Febry Yani Falentini., 2013, "Usaha yang dilakukan Siswa dalam Menentukan Arah Pilihan Karir dan Hambatan-hambatan yang ditemui", *Jurnal Ilmiah Konseling*. Volume 2 No. 1 hlm.310-316.
- Ferdinand, A., 2014, "*Structural Equation Model Dalam Penelitian Manajemen*", Semarang: BP Undip.
- Fuad Nazar; Endang Siti Astuti; Muhammad Faisal Riza., 2014, "Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. BTPN Cabang Pakis Malang)", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 13 No. 1.
- Gangani, Noordeen; Gary N McLean; Richard A Braden., 2006, "*A Competency Based Human Resource Development Strategy*", Performance Improvement Quarterly, Academic Research Library. Vol. 19, No. 1.
- Ghozali, I., 2014, "*Structural Equation Modeling*", Metode Alternative dengan *Partial Least Square (PLS)*. Semarang: BP. Undip.
- Ghozali, Imam., 2011," Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19", edisi kelima, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Glueck, F.W., 1982, "*Personnel A Diagnostic Approach*", Third Edition, Plano, Texas : Bussiness.
- Hamalik, Oemar., 2008, Kurikulum dan Pembelajaran. Jakarta: Sinar Grafika.
- Hamel, Gary & C.K. Prahalad., 1990, "*Identifying Work Competency For The Future*", Harvard Business School Press Boston.
- Handoko Hani T., 1996, "Manajemen Sumber Daya Manusia" (terjemahan). PT. Alex Media Komputindo, Jakarta.
- Hariandja., 2012, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Jakarta: PT.Grasindo.

- Harlie, M., 2010, "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong Di Tanjung Kalimantan Selatan", *Jurnal Manajemen Dan Akutansi*, 2(II), pp: 326-340.
- Haryani, Putu Yeni., 2013, "Korelasi antara Pengembangan Karir dengan Motivasi Kerja dan Keinginan Untuk Pensiun Dini", *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*. Vol. 18, No. 2, h. 183-185.
- Hersey, P. ; Blanchard, K.H ; and Johnson, D.E., 2005, "*Management of Organizational Behavior : Leading Human Resources*", Prentice Hal..
- Hutapea & Thoha, N., 2008, "Kompetensi Plus: Teori, Desain, Konsep dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis", Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Illah Sailah., 2008, "Pengembangan *Soft skills* Di Perguruan Tinggi", Jakarta : Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
- Indriantoro ; Nur dan Supomo, Bambang., 2011, "Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen", Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE.
- Jennifer Octora Kapahang ; Christoffel Kojo dan Yantje Uhing., 2014, "Pendidikan, Pengalaman Kerja Dan Kompetensi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo", *Jurnal EMBA*, ISSN 2303-1174.
- Jogiyanto., 2011, "*Structural Equation Modeling*, Konsep dan Aplikasi Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis", UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- John R Schermerhorn, Jr., 1997, "Manajemen", Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Joko Setiawan., 2014, "Analisa Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Karyawan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. GICI Group Batam", *Jurnal AKMENBIS* Akademi Akuntansi Permata Harapan. Vol. III, No 01, ISSN: 2302-6847.
- Kaseger; Regina Gledy., 2013, "Pengembangan Karir Dan Self – Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Matahari Departement Store Manado Town Square", *Jurnal EMBA*. 4(1), pp: 342-350.
- Kumara Efrianti; M. Alfani; Sulastini., 2015, "Pengaruh Kompetensi Karyawan, Lingkungan Kerja, Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Komunikasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 2 No. 4.
- M Hariwijaya., 2008, "Proses Rekrutmen dan Seleksi Karyawan", Yogyakarta: Elmatra Publishing.
- Malayu S. P Hasibuan., 2012, "Sumber Daya Manusia", Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, AP., 2007, "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan", Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, AP., 2012, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafr., 2002, "Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik", Ghalia Indonesia.
- Manrihu, M. Thayeb., 1988, "Pengantar Bimbingan dan Konseling Karir", Jakarta: Bumi Aksara.
- Marihot Tua Efendi Hariandja., 2002, "Manajemen Sumber Daya Manusia", PT. Grasindo: Jakarta.
- Marshal., Patricia., 2003, "Mengapa Beberapa Orang Lebih Sukses Dari Yang Lainnya?, Manusia dan Kompetensi Panduan Praktis Untuk Keunggulan Bersaing", Editor Boulter.
- Martoyo, Susilo., 2007, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, RL & Jackson, JH., 2006, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Jakarta: Salemba.
- Mathis, Robert L., and John H. Jackson., 2001, "*Human Resource Management*", Tenth Edition. Ohio: South-Western.
- Mathis, Robert L., Jackson, John H., 2006. "*Human Resources Management*", Salemba Empat.
- Mc Clelland, David., 1961, "*The Achieving Society*", New Jersey: Van Nonstrand Company, Inc.

- Meisy Pramasela Kowaas ; Jantje L. Sepang, dan Rita N. Taroreh., 2016, "Pengaruh Pendidikan, Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara", *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, Volume 16 No. 03.
- Meriam, Siti.; Ali., Mohd Rizaimy Shaharudin ; Azyyati Anvar., 2012, "*The Association Between Job Positions, Work Experience And Carrer Satisfaction : The Case Of Malaysian's Academic Staff*", *Asian SocialScience*. 6(10), pp: 333-343.
- Mertens., 2003, "The Marketing Market: *Matching Academic Hiring Institutions and Job Candidates*", *Original.y* Published on line May 20, 2008; *Journal of Marketing Education*.
- Moehariono, Dr. Msi., 2003, "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III terhadap Motivasi Kerja, Karier dan Kompetensi Pegawai Pemerintah Provinsi Jawa Timur", *Jurnal Ekuitas* Vol. 9 No.2 Juni 2005: 217 - 242
- Moehariono., 2009, "Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi", Penerbit Ghalia Indonesia. Bogor.
- Mulyono, Iyo., 2011, Dari Karya Tulis Ilmiah Sampai Dengan *Soft skills*, Bandung: YRAMA WIDYA.
- Munro, Andrew., 1994, *Competences: Dialogue Without a Plot? Providing Context Through Business Diagnostics Journal of Executive Development*, Vol. 7 No. 6. 12-15.
- Neo, at al., 2010, "Manajemen Sumber Daya Manusia, Mencapai Keunggulan Bersaing", Jakarta: Salemba Empat.
- Ninin Non Ayu Salmah., 2012, "Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kompetensi Karyawan Pada PT. Muba Electric Power Sekayu", *Jurnal Ekonomi Dan Informasi Akuntansi (JENIUS)*, Vol. 2 No. 3.
- Nitisemito Alex S., 2008, "Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)", Jakarta: Penerbit Ghalia.
- Noe, RA., 2010, "Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing", Edisi 6 Jilid 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Notoatmodjo, Soekidjo., 2003, "Pengembangan Sumber Daya Manusia", Jakarta: Rineka Cipta.
- O'Brien, Patricks., 2005, *Making College Count: A Real World Look at How To Succeed in College*, Ten Speed Press.
- Purnamasari, A., 2006, "Efektivitas Pelatihan Perencanaan Karir Untuk Meningkatkan Kejelasan Arah Pilihan Bidang Minat Karir Pada Mahasiswa Semester III Fakultas Psikologi", *Humanitas: Indonesian Psychological Journal*. Vol.3, No.1. (journal.uad.ac.id/index.php/HUMANITAS/article/view/730/395, Diakses 13 Mei 2014).
- Putra, I. S., & Pratiwi, A., 2005, "Sukses dengan *Soft skills*. Bagaimana Meningkatkan Kemampuan Interaksi Sosial Sejak Kuliah", Bandung: Direktorat Pendidikan Institut Teknologi Bandung.
- Rahmatia., 2004, Pola dan Efisiensi Konsumsi Wanita Pekerja Perkotaan Sulsel: Suatu Aplikasi Model Ekonomi Rumah tangga untuk Efek Human Capital dan Social Capital, Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
- Ranupandojo & Suad Husnan., 2000, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Yogyakarta: BPFE.
- Renaldy Massie ; Bernhard Tewal dan Greis Sendow., 2015, "Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara", *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, Volume 15 No. 05.
- Richard, George V., 2004, International Best Practices In Carrer Development : Review Of The Literature. *Association of American Medical Collages*. 6 (18), pp: 212-215.
- Riduwan., 2014, "Pengantar Statistika Sosial", Bandung: Alfabeta.
- Rifki Aditya ; Hamidah Nayati Utami ; Ika Ruhana., 2015, "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur

- Area Malang)", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 27 No. 2.
- Rivai, V & Sagala, E.J., 2010, "Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik", Jakarta : Rajawali Press.
- Rivai., 2009, "Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek", Jakarta: PT. Rajawali Pers.
- Rizky Caesariza Saddam Hussein ; Laila Refiana Said dan Rini Rahmawati., 2016, "Pengaruh Partisipasi Karyawan Pada Pelatihan PLN Corporate University Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Karyawan", *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol. 4, Nomor 2.
- Robbins SP, et al., 1996, "Perilaku Organisasi", ed. 12, Jakarta.
- Saifuddin, B., 2012, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Sandberg, J., 2000, "*Understanding Human Competence At Work: An Interpretative Approach*", *Academy of Management Journal*; Feb 2000; 43, 1.
- Santoso, Slamet., 2008, Integrasi *Soft skill* Mahasiswa di Perkuliahan: Langkah Lebih Pengembangan dan Pendekatan Pendidikan di PT, (on line), (<http://slametsantoso.multiply.com.html>, diakses, 14 Desember 2008).
- Sari, Eliana. ; Joni Sinulingga., 2011, "Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan", *Jurnal Ilmiah Penelitian Manajemen Manajerial*. 2(1), pp: 431-440.
- Saydam, Gouzali., 1996, "Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resources Management*) Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)", Djambatan, Jakarta.
- Sedarmayanti., 2014, "Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja", Mandar Maju: Bandung.
- Sharf, R.S., 1992, "*Applying Career Development Theory to Counseling*", California: Brook/Cole Publisher Company.
- Siagian, Sondang. P., 1998, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H., 2012, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Edisi Ke-3. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simanjuntak, Payaman J., 2005, "Manajemen dan Evaluasi Kinerja", Jakarta: FE UI.
- Sinambela, LP., 2012, "Kinerja Pegawai : Teori, Pengukuran dan Implikasi", Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sinungan, M., 2005, "Produktivitas Apa dan Bagaimana", Jakarta : Bumi Aksara.
- Sofwan Adiputra., 2015, "Penggunaan Teknik Modeling Terhadap Perencanaan Karir Siswa", *Jurnal Fokus Konseling* Volume 1 No. 1.
- Spencer, LM & Spencer, SM., 2014, "*Competence at Work Models for Superior Performance*", John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Srie Wijaya Kesuma Dewi ; Chairil M. Noor dan Doni Purnama Alamsyah., 2015, "Telaah Hubungan Kompetensi, Motivasi Dan Kinerja Karyawan", *Jurnal Ekono Insentif Kopwil 4*, Volume 9.1, ISSN: 1907 – 0640.
- Sriwidodo, Haryanto., 2010, "Manajemen sumber Daya Manusia", Yogyakarta: YKPN.
- Stringfellow, Lindsay and Sean Ennis, Ross Brennan and Michael John Harker., 2006, "Mind the gap The relevance of marketing education to marketing practice", *Education and Training*. Volume 14, Number 11. 2006, Hal. 496-508.
- Sucipta I N yoman., 2009, "*Holistik Soft skills*", Denpasar: Udayana University Press.
- Sudarmanto., 2014, "Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi, Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi", Pustaka Pelajar, Jakarta,
- Sugiyono., 2011, "Statistika untuk Penelitian", Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono., 2013, "*Metode Penelitian Manajemen*", Bandung: Alfabeta.

- Sumantri, S., 2000, "Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia", Bandung, Fakultas Psikologi Unpad.
- Sumarsono, Sonny., 2005, "Metode Riset Sumber Daya Manusia", Edisi 1. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suprayitno dan Sukir., 2007, "Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* 2 (1) : 23-34.
- Suseno, Y.D.Y., 2008, "Pengaruh Biaya Tenaga Kerja Langsung terhadap Volume Produksi (Studi Kasus pada Perusahaan Galunggung Raya Block Tasikmalaya)", *Jurnal Akuntansi*, 3 (1), hlm. 23-37.
- Susi Hendriani ; Yulia Efni dan Arika Fitriani., 2013, "Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekanbaru", *Pekbis Jurnal*, Vol.5 No.2,133-144.
- Sutrisno Panigoro ; Frederik Worang dan Jantje Uhing., 2016, "Pengaruh Perencanaan, Pengembangan Karir Dan Tingkat Upah Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL) Manado", *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, Volume 16 No. 02.
- Tjiptono, Fandy., 1996, "Strategi Bisnis dan Manajemen", Yogyakarta : Andi.
- Triton P.B., 2005, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Bandung : Alfabeta.
- Tsei Yieth ; Chang Pao Long ; Ching Wen Yeh., 2012, "A Study Of Carrer Needs, Career Development Program, Job Satisfaction And The Turnover Intentions Of R & D Personel, Carrer Development International", 9(11), pp: 424-437.
- Ulrich. D., 1998, "*Human Resource Champion*", Harvard Business School Press.Boston: Massachusett.
- Veithzal., 2008, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Vira Afriyati., 2012, "Kontribusi *Self Esteem* dan Perlakuan Orang Tuaterhadap Kematangan Arah Pilihan Karir Siswa SMA (Studi Deskriptif terhadap Siswa SMA Adabiah Padang)",Tesis: Universitas Negeri Padang.
- Wether Jr. ; W.B.E. Davis, Keith., 1997, "*Human Resource And Personel Management*", Fifth Edition Mc.Graw Hill, Inc.
- Winkel, W. S. dan Sri Hastuti., 2007, "Bimbingan dan Konseling di InstitusiPendidikan", Yogyakarta: Media Abadi.
- Yoder, D., 1962, "*Personel Principles and Policies*", Second Edition. Prentice Hal. Inc, Maruzen Company Ltd.
- Yudi Supiyanto., 2015, "Pengaruh Kompensasi, Kompetensi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Koperasi", Prosiding Seminar Nasional 9 Mei 2015.
- Yusup Budi Setio, Samuel PD Anantadja., 2014, "Peran Personal Diversity, Kompetensi & Kinerja Karyawan di Beberapa Perusahaan di Indonesia", *INSIGHT - EmergINg Markets: BuSIness and ManaGement STudies Journal*, ISSN 2338-8854.

Halaman ini sengaja dikosongkan

