



**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, KOMPETENSI,  
DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA  
*OFFICER DEVELOPMENT PROGRAM*  
DI X UNIVERSITY GROUP**

**TESIS**  
UNIVERSITAS  
**MERCU BUANA**

**Wasis Winardi**  
**55119110076**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
TAHUN 2021**



**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, KOMPETENSI,  
DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA  
*OFFICER DEVELOPMENT PROGRAM* DI  
*X UNIVERSITY GROUP***

**TESIS**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program Studi

Magister Manajemen

**MERCU BUANA**

**Wasis Winardi**

**55119110076**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM STUDI PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
TAHUN 2021**

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kompetensi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja *Officer Development Program* di X University Group.  
Nama : Wasis Winardi  
NIM : 55119110076  
Program Studi : Magister Manajemen  
Tanggal : 19 Agustus 2021



(Dr. Singmin Johanes Lo, BS.Ch.E, MSOD)

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

(Dr. Erna Sofriana Imaningsih, SE, M.Si)

(Dr. Indra Siswanti, MM)

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, menyatakan dengan sebenarnya bahwa semua pernyataan dalam tesis ini:

Judul : Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kompetensi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja *Officer Development Program* di X University Group.  
Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Organisasi  
Nama : Wasis Winardi  
NIM : 55119110076  
Program : Magister Manajemen  
Tanggal : 19 Agustus 2021

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

MERCU BUANA

Jakarta, 19 Agustus 2021



(Wasis Winardi)

## PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh:

Nama : Wasis Winardi  
NIM : 55119110076  
Program Studi : Magister Manajemen

Dengan Judul “**FAKTOR PRIORITAS UNTUK MENINGKATKAN KINERJA MANAGEMENT TRAINEE DI SEKTOR PERBANKAN**”, telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada hari Jumat tanggal 30 Juli 2021 dan diperoleh nilai prosentase sebesar 28%.



Jakarta, 30 Juli 2021  
Administrator Turnitin

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Arie Pangudi', written over a horizontal line.

Arie Pangudi, A.Md

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus yang senantiasa melimpahkan kasih dan anugerahNya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kompetensi, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja *Officer Development Program* di *X University Group*”; studi pada PT Bank X (Persero) Tbk, di Jakarta Pusat.

Dalam penulisan tesis ini, penulis banyak mendapatkan bantuan dan dukungan dari berbagai pihak; untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya dan setulusnya, secara khusus kepada Bapak Dr. Singmin Johanes Lo, BS.Ch.E, MSOD sebagai dosen pembimbing yang telah membimbing, mengajar dan mengarahkan penulis dalam proses penyusunan tesis ini hingga selesai. Penulis juga menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Erna Sofriana Imaningsih, SE, M.Si., sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana Jakarta.
2. Ibu Dr. Indra Siswanti, MM., sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana Jakarta.
3. Bapak Dr. Charles Bohlen Purba, SE., MM., (almarhum), sebagai dosen penelaah Seminar Proposal, Ibu Dr. Anik Herminingsih sebagai dosen penelaah Seminar Hasil, Bapak Dr. Chaerudin, MM., sebagai Ketua Sidang dan Bapak Dr. Irfan Novianady Aulia, SE., MM sebagai dosen penguji Sidang Akhir, sehingga tesis ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya.
4. Seluruh staff Program Studi Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana, Jakarta yang selalu memberikan informasi terkait perkuliahan, seminar proposal, seminar hasil, sidang akhir dan hal-hal lainnya.
5. Bapak Steven A. Yudiyantho, Ibu Putu Dewi Prasthiani, Bapak Hendro Subekti dan Bapak Laurensius A. Prabowo sebagai *key persons* dan nara sumber dari Bank X sehingga penelitian dapat terlaksana dengan baik.
6. Kedua orang tuaku yang sangat saya banggakan, yaitu Bapak Kamirun Banurudito (almarhum), ibuku tercinta Tismiyati yang selalu menjadi inspirasi, istriku Tri Suharmiati, dan anakku Gerald Giovanni; terima kasih untuk doa, dukungan dan waktu yang selalu tersedia buat ayah.

Penulis menyadari dalam penulisan tesis ini masih terdapat kekurangan dan kelemahan; oleh sebab itu penulis mengharapkan masukan dan saran yang membangun untuk penyempurnaan penulisan berikutnya.

Kiranya tesis ini bermanfaat bagi banyak pihak, terima kasih.

Penulis

## **ABSTRACT**

*The decline in the performance of the Officer Development Program (ODP) participants at X University Group during 2017 to 2019 became the background of this research. The purpose of this study was to analyze the effects of education and training, competence, and career development on the performance of ODP participants in X University Group. This study was conducted from August 2020 to May 2021. The total population of this study was 430 people with a sample of 240 respondents, and 233 respondents returned the questionnaire. The purposive sampling technique was used to collect 12 respondents from each 20 ODP classes as representations of the population. Data were analyzed by using multiple linear regressions with the help of SPSS software version 25.0 for Windows. The results showed that competence positively and significantly influenced the performance of ODP participants in X University Group and followed by education and training; meanwhile, career development as the least positively and significantly influenced the performance of ODP participants in X University Group. The adjusted R square was 0.591, which means competence, education and training, and career development contribute 59.1% on the variances of ODP participants' performance in X University Group.*

*Keywords: education and training, competence, career development, employee performance.*



## ABSTRAK

Penurunan kinerja peserta *Officer Development Program* (ODP) di *X University Group* selama tahun 2017 hingga 2019 menjadi latar belakang penelitian ini. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan, kompetensi, dan pengembangan karir terhadap kinerja peserta ODP di *X University Group*. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Agustus 2020 sampai dengan Mei 2021. Jumlah populasi penelitian ini sebanyak 430 orang dengan sampel 240 responden; kuesioner yang dikembalikan oleh responden sebanyak 233. Teknik *purposive sampling* digunakan untuk mengumpulkan 12 responden dari masing-masing 20 kelas ODP sebagai representasi dari populasi. Data dianalisis dengan menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan *software SPSS versi 25.0 for Windows*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja peserta ODP di *X University Group*, diikuti oleh pendidikan dan pelatihan; sedangkan pengembangan karir merupakan faktor yang paling tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja peserta ODP di *X University Group*. *Adjusted R square* sebesar 0,591 yang berarti kompetensi, pendidikan dan pelatihan, serta pengembangan karir memberikan kontribusi sebesar 59,1% terhadap kinerja peserta ODP di *X University Group*.

Kata kunci: pendidikan dan pelatihan, kompetensi, pengembangan karir, kinerja pegawai.



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA



## DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN .....	i
LEMBAR PERNYATAAN .....	ii
PERNYATAAN SIMILARITY CHECK .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	v
ABSTRAK .....	vi
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.1.1. Pertumbuhan ekonomi Indonesia dan bisnis Bank X .....	1
1.1.2. <i>Officer Development Program (ODP)</i> .....	3
1.1.3. Kinerja Peserta ODP .....	5
1.2. Identifikasi Masalah, Batasan Masalah dan Rumusan Masalah .....	7
1.2.1. Identifikasi Masalah .....	7
1.2.2. Survei Pra Penelitian .....	9
1.2.3. Batasan Masalah .....	13
1.2.4. Rumusan Masalah .....	14
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	14
1.3.1. Tujuan Penelitian .....	14
1.3.2. Manfaat Penelitian .....	15
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS</b> .....	16
2.1. Kajian Teori .....	16
2.1.1. Kinerja .....	16
2.1.1.1. Pengertian Kinerja .....	16
2.1.1.2. Kinerja dan Kompetensi .....	20
2.1.1.3. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja .....	21
2.1.1.4. Syarat dan Metode Penilaian Kinerja Kinerja .....	22
2.1.1.5. Dimensi dan Indikator Kinerja .....	23
2.1.2. Pendidikan dan Pelatihan .....	27
2.1.2.1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan .....	27
2.1.2.2. Penyusunan Program Pendidikan dan Pelatihan .....	28
2.1.2.3. Manfaat dan Tujuan Pendidikan dan Pelatihan .....	33
2.1.2.4. Metode, Prinsip dan Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan .....	35
2.1.2.5. Dimensi dan Indikator Pendidikan dan Pelatihan .....	39
2.1.3. Kompetensi .....	41
2.1.3.1. Pengertian Kompetensi .....	41

2.1.3.2.	Tujuan Kompetensi .....	44
2.1.3.3.	Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi.....	44
2.1.3.4.	Tipe dan Tingkatan Kompetensi.....	48
2.1.3.5.	Dimensi dan Indikator Kompetensi .....	52
2.1.4.	Pengembangan Karir.....	54
2.1.4.1.	Pengertian Pengembangan Karir.....	54
2.1.4.2.	Prinsip Pengembangan Karir.....	55
2.1.4.3.	Manfaat Pengembangan Karir.....	56
2.1.4.4.	Tahapan dan Model Pengembangan Karir.....	58
2.1.4.5.	Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir.....	60
2.2.	Penelitian Terdahulu.....	64
2.3.	Kerangka Konseptual.....	71
2.3.1.	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja.....	71
2.3.2.	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja .....	72
2.3.3.	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja.....	73
2.3.4.	Hipotesis.....	75
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>76</b>
3.1.	Jenis Penelitian.....	76
3.2.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	77
3.3.	Populasi dan Sampel.....	80
3.3.1.	Populasi.....	80
3.3.2.	Sampel.....	81
3.4.	Metode Pengumpulan Data.....	82
3.4.1.	Teknik Wawancara.....	82
3.4.2.	Teknik Angket atau Kuesioner.....	83
3.5.	Skala Pengukuran.....	84
3.6.	Metode Analisis Data.....	85
3.6.1.	Statistik Deskriptif.....	85
3.6.2.	Statistik Inferensial Parametrik.....	87
3.6.2.1.	Uji Instrumen .....	87
3.6.2.1.1.	Uji Reliabilitas.....	88
3.6.2.1.2.	Uji Validitas.....	89
3.6.3.	Uji Asumsi Klasik.....	90
3.6.3.1.	Uji Normalitas.....	90
3.6.3.2.	Uji Multikolinieritas .....	91
3.6.3.3.	Uji Heteroskedastisitas .....	92
3.6.4.	Analisis Regresi Linear Berganda.....	93
3.6.4.1.	Uji Kelayakan Model (Uji F).....	94
3.6.4.2.	Koefisien Determinasi ( <i>R Square</i> ).....	94
3.6.4.3.	Uji Hipotesis (Uji t).....	95
3.6.5.	Analisis Korelasi Antar Dimensi Variabel.....	96
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>98</b>
4.1	Gambaran Umum Proyek Penelitian.....	98

4.1.1	Sejarah Perusahaan .....	98
4.1.2	Lingkup dan Bidang Usaha .....	100
4.1.3	Sumber Daya Manusia.....	103
4.1.4	Tantangan Bisnis.....	109
4.1.5	Proses atau Kegiatan Fungsi Bisnis.....	112
4.2	Statistik Deskriptif.....	117
4.2.1	Deskripsi Responden .....	117
4.2.2	Deskripsi Variabel Penelitian.....	119
4.2.2.1	Variabel Kinerja .....	121
4.2.2.2	Variabel Pendidikan dan Pelatihan .....	122
4.2.2.3	Variabel Kompetensi .....	123
4.2.2.4	Variabel Pengembangan Karir .....	124
4.3	Hasil Analisis Data .....	125
4.3.1	Uji Instrumen Penelitian .....	125
4.3.1.1	Uji Reliabilitas & Validitas Variabel Kinerja .....	125
4.3.1.2	Uji Reliabilitas & Validitas Variabel Pendidikan & Pelatihan .....	127
4.3.1.3	Uji Reliabilitas & Validitas Variabel Kompetensi .....	128
4.3.1.4	Uji Reliabilitas & Validitas Variabel Pengembangan Karir... ..	129
4.3.2	Uji Asumsi Klasik .....	130
4.3.2.1	Uji Normalitas .....	130
4.3.2.2	Uji Multikolinieritas.....	131
4.3.2.3	Uji Heteroskedastisitas .....	132
4.3.3	Uji Hipotesis .....	133
4.3.3.1	Uji Kelayakan Model (Uji F).....	134
4.3.3.2	Analisis Regresi Linear Berganda.....	135
4.3.3.3	Analisis Korelasi Berganda.....	137
4.3.3.4	Uji Koefisien Determinasi (Uji R <sup>2</sup> ).....	137
4.3.3.5	Uji Hipotesis secara Parsial (Uji t).....	138
4.3.4	Uji Matriks Korelasi Antar Dimensi .....	139
4.4	Pembahasan.....	142
4.4.1	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja.....	142
4.4.2	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja.....	143
4.4.3	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja .....	144
4.5	Implikasi Manajerial.....	145
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>151</b>
5.1	Kesimpulan .....	151
5.2	Saran .....	152
5.2.1	Bagi Manajemen X <i>University Group</i> .....	152
5.2.2	Bagi Akademisi untuk Penelitian Selanjutnya .....	155
5.2.3	Bagi Pihak Lain .....	156
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>158</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>		<b>165</b>

## DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1.	Pertumbuhan Ekonomi 10 Negara di ASEAN .....	1
Tabel 1.2.	Kinerja Keuangan Bank X Tahun 2015 – 2019.....	2
Tabel 1.3.	Klasifikasi Kinerja Peserta ODP.....	5
Tabel 1.4.	Durasi dan Tahapan ODP di Bank X dan Bank Lain .....	5
Tabel 1.5.	Data Kinerja Peserta ODP Tahun 2017 – 2019.....	6
Tabel 1.6.	Demografi Responden Pra Riset .....	10
Tabel 1.7.	Pernyataan dan Hasil Pra Survei Variabel <i>Training</i> .....	10
Tabel 1.8.	Pernyataan dan Hasil Pra Survei Variable Kompetensi.....	11
Tabel 1.9.	Pernyataan dan Hasil Pra Survei Variabel Pengembangan Karir.....	12
Tabel 1.10.	Pernyataan dan Hasil Pra Survei Variabel Kinerja .....	13
Tabel 2.	Penelitian Sebelumnya.....	64
Tabel 3.1.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	78
Tabel 3.2.	Alternatif Jawaban Kuesioner dan Skor Skala Likert.....	85
Tabel 3.3.	Alternatif Jawaban dan Skor <i>Contraproductive Work Behaviour</i> .....	85
Tabel 3.4.	Matriks Korelasi Antar Dimensi.....	96
Tabel 3.5.	Pedoman Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi.....	97
Tabel 4.1.	Data Total Kredit yang Disalurkan.....	109
Tabel 4.2.	Kinerja Keuangan Tahun 2015 – 2019.....	116
Tabel 4.3.	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	117
Tabel 4.4.	Responden Berdasarkan Usia .....	117
Tabel 4.5.	Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	118
Tabel 4.6.	Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	119
Tabel 4.7.	Rangkuman Hasil Deskriptif Statistik Variabel Penelitian.....	120
Tabel 4.8.	Hasil Deskriptif Statistik Variabel Kinerja .....	121
Tabel 4.9.	Hasil Deskriptif Statistik Variabel Pendidikan dan Pelatihan.....	122
Tabel 4.10.	Hasil Deskriptif Statistik Variabel Kompetensi .....	123
Tabel 4.11.	Hasil Deskriptif Statistik Variabel Pengembangan Karir .....	124
Tabel 4.12.	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Kinerja.....	126
Tabel 4.13.	Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja .....	126
Tabel 4.14.	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Pendidikan dan Pelatihan.....	127
Tabel 4.15.	Hasil Uji Validitas Instrumen Pendidikan dan Pelatihan .....	127
Tabel 4.16.	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Kompetensi.....	128
Tabel 4.17.	Hasil Uji Validitas Instrumen Kompetensi.....	128
Tabel 4.18.	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Pengembangan Karir.....	129
Tabel 4.19.	Hasil Uji Validitas Instrumen Pengembangan Karir.....	129
Tabel 4.20.	Hasil Uji Normalitas.....	130
Tabel 4.21.	Hasil Uji Multikolinieritas .....	132
Tabel 4.22.	Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	132

Tabel 4.23. Hasil Uji Kelayakan Model (Uji F).....	134
Tabel 4.24. Hasil Uji Regresi Linear Berganda.....	135
Tabel 4.25. Hasil Analisis Korelasi Berganda.....	137
Tabel 4.26. Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi .....	140
Tabel 4.27. Matriks Uji Korelasi Antar Dimensi.....	140



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. <i>Tahapan Pendidikan</i> dan Latihan ODP .....	4
Gambar 1.2. Komponen dan Bobot Penilaian Prestasi Peserta ODP.....	4
Gambar 2.1. Tingkatan Kompetensi .....	50
Gambar 2.2. Tahap-tahap Karir .....	58
Gambar 2.3. Kerangka Konseptual.....	75
Gambar 4.1. Kepemilikan Saham Bank X.....	99
Gambar 4.2. Struktur Organisasi Bank X.....	104
Gambar 4.3. Gambar Siklus Pegawai.....	106
Gambar 4.4. Hasil Uji Normalitas – <i>Scatter Plot</i> .....	131
Gambar 4.5. Hasil Uji Heteroskedastisitas – <i>Scatter Plot</i> .....	133



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Surat Permohonan Penelitian.....	165
Lampiran 2. Surat Persetujuan Penelitian .....	166
Lampiran 3. Pernyataan Similarity Check .....	167
Lampiran 4. Daftar Pernyataan Pra Penelitian.....	168
Lampiran 5. Daftar Pernyataan Penelitian.....	169
Lampiran 6. Data Jawaban Kuesioner Responden.....	174
Lampiran 7. Hasil Pengolahan Data Penelitian.....	177
Lampiran 8. Daftar Riwayat Hidup.....	186

