

PENGARUH PELATIHAN, KOMPETENSI DAN PERKEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT JASA RAHARJA CABANG LAMPUNG

Syawil Huda¹, Alifah Ratnawati²

syawilhuda@gmail.com¹

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, kompetensi, dan perkembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Jasa Raharja Cabang Lampung. Menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan explanatory research, data diperoleh melalui kuesioner yang didistribusikan kepada 100 karyawan. Variabel penelitian meliputi pelatihan, kompetensi, perkembangan karir, dan kinerja karyawan yang diukur menggunakan skala Likert. Analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Square (PLS) untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) kompetensi karyawan berdampak signifikan pada kinerja, (3) perkembangan karir juga berpengaruh positif terhadap kinerja, (4) pelatihan memberikan kontribusi pada perkembangan karir karyawan, dan (5) kompetensi karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap perkembangan karir. Temuan ini menekankan pentingnya pelatihan yang efektif, peningkatan kompetensi, dan manajemen karir yang terstruktur dalam meningkatkan kinerja karyawan serta mendukung tujuan strategis organisasi. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dalam menyusun kebijakan pengelolaan sumber daya manusia serta menjadi referensi teoritis untuk penelitian selanjutnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

Kata Kunci: Pelatihan, Kompetensi, Perkembangan Karir, Kinerja, PT Jasa Raharja.

Abstract

This study aims to analyze the influence of training, competency, and career development on employee performance at PT Jasa Raharja Lampung Branch. Using a quantitative research method with an explanatory approach, data was collected through questionnaires distributed to 100 employees. Research variables include training, competency, career development, and employee performance, measured using a Likert scale. Data analysis was performed using the Partial Least Square (PLS) method to examine the relationships between variables. The results indicate that: (1) training has a positive and significant effect on employee performance, (2) employee competencies significantly impact performance, (3) career development positively influences performance, (4) training contributes to career development, and (5) employee competencies significantly affect career progression. These findings underscore the importance of effective training, competency enhancement, and structured career management in improving employee performance and supporting the organization's strategic objectives. This study is expected to provide practical contributions to companies in developing human resource management policies and serve as a theoretical reference for future research in the field of human resource management.

Keywords: Training, Competency, Career Progress, Employee Performance, PT Jasa Raharja.

PENDAHULUAN

Globalisasi menuntut adanya proses perkembangan teknologi yang cepat dan dinamis diberbagai sektor kehidupan tak terkecuali dalam bisnis perbankan. Bisnis perbankan merupakan bisnis yang memiliki tingkat persaingan yang tinggi, sehingga memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas agar tetap eksis dan mampu menghadapi persaingan. Perusahaan berharap karyawan yang berkualitas dapat menghasilkan pekerjaan yang maksimal dengan biaya yang efisien. Semakin tinggi

kualitas karyawan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga dapat mendorong peningkatan efektivitas dan efisiensi dari output yang akan dihasilkan oleh karyawan (Deseller 2011).

Jasa Raharja adalah Badan Usaha Milik Negara yang menjalankan tugas sebagai Asuransi Sosial, Jasa Raharja melaksanakan UU No 33 tahun 1964 tentang Dana Pertanggungjawaban Wajib Kecelakaan Penumpang Angkutan Umum dan UU no 34 Tahun 1964 tentang Dana Pertanggungjawaban Wajib Kecelakaan Lalu Lintas Jalan.

Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada bisnis yang sama kuatnya atau sama lemahnya di semua area. Salah satu kekuatan Jasa Raharja adalah sekitar 71% karyawannya merupakan generasi milenial, dimana generasi milenial sangat penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Generasi milenial umumnya ditandai oleh peningkatan penggunaan dan keakraban dengan komunikasi, media dan teknologi digital (Hardika 2018).

Perusahaan yang kuat berdiri diatas sumber daya yang mempuni, salah satu sumber daya yang menopangnya itu adalah sumber daya manusia (Hanafi 2016). Sebagai salah satu perusahaan besar, Jasa Raharja terus berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan mengoptimalkan sumber daya milenial yang mereka miliki untuk mencapai tujuan perusahaan. Jasa Raharja Cabang Lampung terdiri dari pegawai tetap dan program Langkah bakti. Berikut data kinerja karyawan selama tiga tahun terakhir :

Tabel 1 Kinerja Karyawan Jasa Raharja Lampung

Tahun	Total Pegawai	Performance Level				
		1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
2021	51	28(54,9%)	12(23,5%)	11(21,6%)	0	0
2022	51	5 (9,8%)	15(29,4%)	8 (15,7%)	23(45,1%)	0
2023	50	1 (2%)	17 (34%)	27 (54%)	4 (8%)	1 (2%)

Sumber : Data Internal Jasa Raharja

Kinerja Karyawan diukur berdasarkan pencapaian KPI (Key Performance Indicators) Karyawan itu sendiri, baik secara kuantitatif maupun kualitatif dengan skala penilaian sebagai berikut :

Tabel 2 Skala Penetapan Kinerja

Performance Level	Predikat	Skala Nilai
1	Super Performance (SP)	Menunjukkan kinerja yang luar biasa / istimewa
2	Very Good Performance (VG)	Menunjukkan kinerja yang memuaskan /sangat baik
3	Good Performance (GP)	Menunjukkan kinerja yang baik / memenuhi ekspektasi
4	Requires Some Improvements (RI)	Perlunya perbaikan untuk mebantu meningkatkan kinerja
5	Under Performance (UP)	Tidak memperlihatkan kinerja yang sesuai/ yang diharapkan

Sumber data: Pedoman pengelolaan Human Capital Jasa Raharja

Dari table 1 terlihat adanya penurunan nilai kinerja karyawan Jasa Raharja dari tahun ke tahun, terlihat komposisi karyawan yang mendapatkan performance level 1 setiap tahunnya menurun, terlihat pada tahun 2021 jumlah pegawai yang

mendapatkan PL 1 sebanyak 28 orang (54,9%) turun menjadi 5 orang (9,8%) pada tahun 2022, dan Kembali turun pada 2023 hanya 1 orang (2%) karyawan. Untuk performance level 3 juga terjadi peningkatan setiap tahunnya, yaitu dari 8 orang (15,7%) karyawan pada tahun 2022, meningkat menjadi 27 orang (54%) pada tahun 2023.

Dalam pengembangan sumber daya manusia, Jasa Raharja memiliki kompetensi yang harus dipenuhi oleh setiap pegawai, kompetensi ini terdiri dari kompetensi inti, kompetensi kepemimpinan, dan kompetensi teknik. Setiap jabatan yang ada memiliki syarat minimal pemenuhan kompetensi, yang terbagi pada beberapa level kemampuan, yaitu awareness, basic, skillful, advance, dan expert. Pemenuhan kompetensi ini dilakukan dengan beragam program, mulai dari training yang disediakan oleh kantor ataupun penyusunan individual development program secara mandiri.

Pelatihan dibutuhkan agar seluruh karyawan mampu mengikuti perkembangan dunia kerja maupun bisnis sesuai dengan jabatannya. Pelatihan juga dilakukan untuk meningkatkan produktivitas, etos kerja, disiplin, sikap, keterampilan dan keahlian tertentu agar bisa bekerja lebih maksimal serta lebih baik. Pelatihan yang efektif akan membuat karyawan menguasai dengan baik pekerjaannya dan mampu mengikuti perkembangan bisnis serta bertahan pada persaingan yang ketat (Jumawan and Martin 2018).

Selain melalui pelatihan, perkembangan karir juga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan kesempatan promosi jabatan bagi karyawan agar mencapai jenjang karir yang lebih baik secara terarah.

Perkembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Perkembangan karir bertujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Seorang karyawan memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan faktor lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang untuk mengembangkan karirnya. Karyawan merasa puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa merasa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi adalah usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

Perkembangan karir bisa dilihat dari dua sisi baik dari sudut pandang karyawan, perkembangan karir memberikan gambaran karir di masa yang akan datang didalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap para karyawannya. Bagi perusahaan, perkembangan karir memberikan beberapa jaminan, bahwa akan tersedia karyawan - karyawan yang akan mengisi posisi-posisi yang akan kosong di waktu mendatang. Sehingga perkembangan karir memiliki eksistensi yang sangat besar bagi perusahaan dikarenakan perkembangan karir merupakan tolak ukur bagi karyawan di dalam melakukan pembinaan karirnya.

Suryantiko & Lumintang (2018) menyatakan bahwa pemberian pelatihan kerja dan perkembangan karir bagi karyawan perlu dipertahankan bahkan lebih ditingkatkan agar kinerja yang telah ada dipertahankan ataupun lebih ditingkatkan karena adanya pengaruh positif baik secara parsial maupun simultan secara signifikan antara pelatihan dan perkembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan dari Supriatna & Sutisna (2016), Ramya (2016), Halawi & Haydar (2018), Afroz (2018), Safitri (2019) dan Suryani & Zakiah (2019) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan penelitian dari Arisman & Bambang (2018) menunjukkan hasil bahwa pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor perkembangan karir juga mempengaruhi kinerja karyawan yang dilakukan oleh Kakui & Gachunga (2016), Nilam (2016), Purba & Gunawan (2018), Fauziah et. all (2018), Rosyidawati (2018) dan I Ketut et. all (2019) menunjukkan hasil bahwa variabel perkembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Feidy & Walangitan (2016), Rodriguez (2017), Abraham (2018), Waqar (2018) dan Alnawfleh (2020) menunjukkan bahwa pelatihan dan perkembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang berbeda dilakukan oleh Angelita et. all (2018) bahwa pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan perkembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Rahinnaya (2016) menunjukkan hasil bahwa baik pelatihan dan perkembangan karir tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (Explanatory research). Menurut Sugiyono, explanatory research merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Alasan utama peneliti ini menggunakan metode penelitian explanatory ialah untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka diharapkan dari penelitian ini dapat menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel bebas dan terikat yang ada di dalam hipotesis. Variabel tersebut mencakup: Pelatihan, kompetensi, perkembangan karir, dan kinerja karyawan (Sugiyono 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Reliabilitas

a. Cronbach's alpha

Cronbach's alpha diperoleh dengan menghitung koefisien korelasi antara setiap item dengan total skor dari semua item, kemudian merata-ratakannya. Instrumen yang dipakai dalam variabel dikatakan *reliabel* apabila memiliki *Cronbach's alpha* $\geq 0,60$. Kriteria yang digunakan untuk mengetahui tingkat reliabilitas adalah besarnya nilai *Cronbach's alpha*. Nilai *Cronbach's alpha* semakin mendekati angka 1 bahwa *instrumen* semakin tinggi reliabilitasnya. Nilai *Cronbach's alpha* antara 0,80 – 1,0 dikategorikan sangat baik, nilai *Cronbach's alpha* antara 0,60 – 0,79 dikategorikan *reliabilitas* baik, dan nilai *Cronbach's alpha* $\leq 0,60$ dikategorikan reliabilitas kurang baik.

Tabel 3 Hasil *Cronbach's alpha*

	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kinerja karyawan	0.927	Reliabel
Kompetensi	0.914	Reliabel
Pelatihan	0.934	Reliabel
Perkembangan karir	0.890	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 3, bahwa variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.927, yang menunjukkan reliabilitas yang sangat baik. variabel

Kompetensi memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.914 yang juga berada dalam kategori reliabilitas sangat baik. variabel Pelatihan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.934 yang merupakan nilai tertinggi di antara semua variabel. Serta, variabel Perkembangan Karir yang memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.890, yang meskipun lebih rendah dibandingkan variabel lainnya akan tetapi masih berada dalam kategori reliabilitas yang sangat baik. Berdasarkan hasil tersebut, semua variabel memiliki nilai di atas 0.70 yang menunjukkan bahwa indikator-indikator pada masing-masing variabel laten memiliki reliabilitas yang tinggi. Nilai *Cronbach's Alpha* yang tinggi mengindikasikan bahwa indikator-indikator tersebut konsisten dalam mengukur konsep atau variabel laten yang dimaksud.

b. *Composite Reliability*

Composite Reliability adalah metrik alternatif untuk mengukur reliabilitas internal dari sebuah konstruk atau variabel laten dalam analisis faktor atau model persamaan struktural. Ini sering digunakan sebagai alternatif atau tambahan dari *Cronbach's Alpha*, terutama dalam konteks pengukuran yang menggunakan analisis faktor konfirmatori atau SEM (*Structural Equation Modeling*).

Tabel 4 Hasil *Composite Reliability*

	Composite Reliability
Kinerja karyawan	0.945
Kompetensi	0.936
Pelatihan	0.950
Perkembangan karir	0.919

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4, bahwa variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai *Composite Reliability* sebesar 0.945, variabel Kompetensi memiliki nilai sebesar 0.936, variabel Pelatihan memiliki nilai sebesar 0.950 yang merupakan nilai tertinggi di antara semua variabel, serta variabel Perkembangan Karir yang memiliki nilai sebesar 0.919. Secara keseluruhan, hasil *Composite Reliability* ini mengonfirmasi bahwa semua variabel laten dalam penelitian memiliki konsistensi internal yang sangat baik dengan nilai di atas 0.70 sebagai batas minimum. Nilai yang tinggi ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam model pengukuran memiliki kualitas yang sangat baik dalam merepresentasikan variabel laten.

c. *Rho_A*

Rho_A digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator yang membentuk suatu variabel laten, dan sering dianggap lebih akurat dibandingkan *Cronbach's Alpha* karena memperhitungkan bobot indikator dalam model.

Tabel 5 Hasil *rho_A*

	<i>rho_A</i>
Kinerja karyawan	0.930
Kompetensi	0.915
Pelatihan	0.935
Perkembangan karir	0.898

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 5, bahwa nilai *rho_A* untuk kinerja karyawan sebesar 0.930 mengindikasikan bahwa alat ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan konsisten dan dapat diandalkan. Kompetensi dengan nilai 0.915 menunjukkan bahwa pengukuran kompetensi juga stabil dan terpercaya. Pelatihan memiliki nilai *rho_A* tertinggi sebesar 0.935, yang mengindikasikan pengukuran terkait pelatihan sangat konsisten, mencerminkan peran signifikan pelatihan dalam pengembangan individu

dalam konteks pekerjaan. Perkembangan karir memiliki nilai terendah di antara variabel lainnya, yaitu 0.898, namun tetap dalam kategori yang sangat baik. Hal ini mengisyaratkan bahwa meskipun konsistensi pengukuran sedikit lebih rendah dibandingkan variabel lainnya. Hasil rho_A yang tinggi ini memperlihatkan bahwa keempat variabel memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik, sehingga mendukung kualitas data yang diperoleh untuk analisis lebih lanjut.

2. R Square (R²)

R Square (R²) digunakan sebagai indikasi seberapa baik model sesuai dengan data yang diamati. R Square menunjukkan proporsi variasi dari variabel respons yang dapat dijelaskan oleh variabel prediktor dalam model yang digunakan.

Tabel 6 Hasil R²

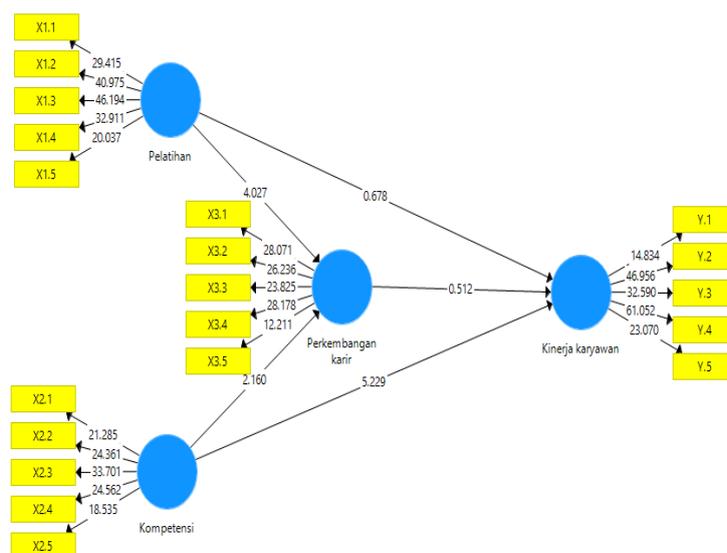
	R Square
Kinerja karyawan	0.647
Perkembangan karir	0.588

Berdasarkan Tabel 6, variabel kinerja karyawan memiliki nilai sebesar 0.647, yang berarti bahwa 64,7% variabilitas kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model penelitian. Nilai ini menunjukkan bahwa model yang digunakan memiliki kekuatan prediktif yang cukup baik dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Sementara itu, perkembangan karir memiliki nilai R Square sebesar 0.588, yang berarti bahwa 58,8% variabilitas perkembangan karir dapat dijelaskan oleh faktor-faktor yang ada dalam model.

Namun, kedua nilai ini juga menyiratkan bahwa ada 35,3% untuk kinerja karyawan dan 41,2% untuk perkembangan karir variabilitas yang tidak dapat dijelaskan oleh model. Artinya, masih ada faktor-faktor lain di luar model penelitian yang mungkin memengaruhi kinerja karyawan dan perkembangan karir, seperti lingkungan kerja, motivasi intrinsik, atau kebijakan organisasi.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis merupakan prosedur untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel dalam model struktural yang dibangun menggunakan metode tersebut. Uji hipotesis pun dilakukan memakai model struktural di-bootstrap.



Gambar 1 Bentuk model Bootstrapping

1. *Path Coefficients*Tabel 7 Data *Path Coefficients*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompetensi -> Kinerja karyawan	0.685	0.694	0.131	5.229	0.000
Kompetensi -> Perkembangan karir	0.285	0.279	0.132	2.160	0.031
Pelatihan -> Kinerja karyawan	0.090	0.066	0.133	0.678	0.498
Pelatihan -> Perkembangan karir	0.530	0.538	0.132	4.027	0.000
Perkembangan karir -> Kinerja karyawan	0.068	0.089	0.133	0.512	0.609

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 7, terdapat beberapa hubungan signifikan dan tidak signifikan antara variabel-variabel yang diteliti. Kompetensi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0.685, nilai T Statistics sebesar 5.229 yang di atas nilai kritis 1.96, serta P Values 0.000 yang di bawah 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi merupakan faktor utama yang secara positif dan signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Kompetensi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap perkembangan karir dengan koefisien 0.285, T Statistics 2.160, dan P Values 0.031 yang mengindikasikan bahwa pengembangan kompetensi karyawan dapat mendorong kemajuan dalam karir mereka.

Variabel pelatihan menunjukkan hasil yang beragam. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan tidak signifikan dengan koefisien hanya sebesar 0.090, T Statistics 0.678, dan P Values 0.498. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun pelatihan penting, pengaruhnya terhadap kinerja karyawan tidak cukup kuat dalam model ini. Namun, pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap perkembangan karir, dengan koefisien sebesar 0.530, T Statistics 4.027, dan P Values 0.000. Ini menunjukkan bahwa pelatihan lebih berdampak pada kemajuan karir karyawan daripada secara langsung meningkatkan kinerja mereka.

Pengaruh perkembangan karir terhadap kinerja karyawan tidak signifikan, dengan koefisien 0.068, T Statistics 0.512, dan P Values 0.609. Artinya, meskipun perkembangan karir penting untuk motivasi jangka panjang, dalam konteks model ini, efek langsungnya terhadap kinerja karyawan tidak cukup besar.

2. *Specific indirect effects*

Specific Indirect Effects adalah nilai yang menunjukkan pengaruh tidak langsung dari suatu variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi tertentu dalam model analisis jalur atau model struktural (SEM - *Structural Equation Modeling*).

Tabel 8 Hasil *Specific Indirect Effects*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompetensi -> Perkembangan karir -> Kinerja karyawan	0.019	0.024	0.042	0.462	0.644
Pelatihan -> Perkembangan karir -> Kinerja karyawan	0.036	0.047	0.076	0.475	0.635

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 8, bahwa baik kompetensi maupun pelatihan tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui perkembangan karir. Pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui perkembangan karir memiliki nilai koefisien sebesar 0.019, dengan nilai T-statistik sebesar 0.462 dan P-value sebesar 0.644. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik pada tingkat signifikansi 5%. Demikian pula, pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui perkembangan karir memiliki nilai koefisien sebesar 0.036, dengan nilai T-statistik sebesar 0.475 dan P-value sebesar 0.635 yang juga tidak signifikan secara statistik. Sehingga, perkembangan karir tidak berperan sebagai mediator yang efektif dalam hubungan antara kompetensi maupun pelatihan dengan kinerja karyawan.

3. Total effect

Total effect adalah jumlah dari efek langsung dan efek tidak langsung dari satu variabel independen terhadap variabel dependen. Efek ini direpresentasikan oleh koefisien jalur (*path coefficient*) antara variabel independen dan variabel dependen.

Tabel 9 Hasil *Total effect*

	Kinerja karyawan	Kompetensi	Pelatihan	Perkembangan karir
Kinerja karyawan				
Kompetensi	0.704			0.285
Pelatihan	0.126			0.530
Perkembangan karir	0.068			

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 9, bahwa pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel memberikan wawasan penting mengenai hubungan antara kinerja karyawan, kompetensi, pelatihan, dan perkembangan karir. Kompetensi memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan dengan nilai *total effect* sebesar 0.704. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi secara signifikan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang mengindikasikan pentingnya penguasaan keterampilan dan pengetahuan dalam menunjang performa kerja.

Pelatihan menunjukkan pengaruh yang lebih kecil terhadap kinerja karyawan, dengan nilai *total effect* sebesar 0.126. Walaupun pengaruhnya lebih rendah dibandingkan kompetensi pelatihan tetap penting sebagai salah satu sarana untuk meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan karyawan. Pelatihan juga memiliki pengaruh besar terhadap perkembangan karir, dengan nilai *total effect* sebesar 0.530. Hal ini menegaskan bahwa pelatihan tidak hanya membantu dalam pengembangan kompetensi tetapi juga menjadi faktor kunci dalam mendorong kemajuan karir karyawan.

Sementara itu, perkembangan karir memiliki pengaruh paling kecil terhadap kinerja karyawan, dengan nilai *total effect* sebesar 0.068. Meskipun demikian, peran perkembangan karir tidak bisa diabaikan karena dapat memberikan motivasi jangka panjang bagi karyawan untuk terus meningkatkan kinerja mereka.

Pembahasan

1. Keterkaitan data dengan distribusi responden

Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah pria dengan jumlah 74 orang atau 74% dari total responden, sementara responden wanita hanya 26 orang atau 26%. Dominasi pria dalam data ini dapat mencerminkan karakteristik sektor

pekerjaan atau jenis unit kerja yang lebih banyak diisi oleh pria.

Sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir S1, yaitu sebanyak 76 orang atau 76% dari total responden. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai telah memiliki pendidikan tinggi yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan mereka. Responden dengan pendidikan S2 mencapai 14% , sedangkan responden dengan pendidikan D3 dan SMA masing-masing hanya mencakup 6% dan 4%. Tingkat pendidikan ini dapat berhubungan langsung dengan posisi atau tanggung jawab di tempat kerja. Pegawai dengan pendidikan S2 mungkin lebih banyak menduduki posisi strategis atau manajerial, sedangkan pegawai dengan pendidikan SMA cenderung berada pada posisi operasional. Tingkat pendidikan yang lebih tinggi juga dapat memengaruhi peluang karir dan kinerja pegawai.

Distribusi lama kerja menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman kerja antara 10 hingga 20 tahun. Kelompok ini kemungkinan besar memiliki pemahaman yang mendalam tentang pekerjaan dan organisasi sehingga dapat menjadi aset berharga bagi perusahaan. Sebanyak 13% responden memiliki masa kerja 5–10 tahun, sedangkan 12% memiliki pengalaman kurang dari 5 tahun. Sementara itu, hanya 5% responden memiliki masa kerja 20–30 tahun, dan 8% memiliki pengalaman kerja lebih dari 30 tahun. Data ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja dengan pengalaman yang cukup beragam. Pegawai dengan masa kerja yang lebih panjang kemungkinan memiliki kontribusi besar dalam transfer pengetahuan dan pembimbingan, sementara pegawai dengan masa kerja lebih pendek cenderung memiliki potensi besar untuk pengembangan.

Sebagian besar responden bekerja di unit operasional, sementara sisanya berada di unit administrasi. Komposisi ini menunjukkan bahwa fokus utama organisasi berada pada fungsi operasional yang mungkin mencerminkan sifat industri atau sektor tempat organisasi beroperasi. Pegawai di unit operasional mungkin lebih terlibat dalam aktivitas teknis atau lapangan, sementara pegawai di unit administrasi berperan dalam mendukung fungsi manajerial dan koordinasi. Pembagian unit kerja ini dapat berimplikasi pada kebutuhan pelatihan yang berbeda di mana pegawai di unit operasional mungkin memerlukan pelatihan teknis, sedangkan pegawai di unit administrasi memerlukan pelatihan terkait manajemen atau pengelolaan data.

Keseluruhan analisis ini menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti jenis kelamin, pendidikan, lama kerja, dan unit kerja saling berkaitan dalam membentuk dinamika tenaga kerja di organisasi. Perbedaan karakteristik ini perlu dipertimbangkan dalam merancang program pelatihan, perkembangan karir, dan strategi peningkatan kinerja untuk memastikan bahwa kebutuhan setiap kelompok pegawai dapat terpenuhi secara optimal.

2. Validitas Konvergen

Berdasarkan hasil analisis, variabel pelatihan memberikan kontribusi yang konsisten dalam menjelaskan variabel tersebut. Salah satu indikator menunjukkan dominasi lebih tinggi yang menegaskan pentingnya elemen tertentu dalam pelatihan untuk mendukung keberhasilan pengukuran. Begitu pula pada variabel kompetensi, indikator-indikatornya secara kolektif menunjukkan korelasi yang kuat, memperlihatkan bahwa aspek-aspek kompetensi yang diukur relevan dan valid. Pada variabel perkembangan karir, meskipun terdapat variasi dalam kontribusi antar indikator seluruhnya tetap valid dalam mengukur konsep perkembangan karir. Hal ini menggarisbawahi bahwa berbagai dimensi dalam perkembangan karir, seperti peluang pengembangan dan dukungan organisasi, saling melengkapi dalam menjelaskan variabel ini. Untuk variabel kinerja karyawan, indikator yang digunakan

telah menunjukkan validitas yang kuat. Salah satu indikatornya memberikan pengaruh lebih besar yang mengindikasikan bahwa aspek tersebut paling representatif dalam menggambarkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai AVE untuk seluruh variabel laten dalam model memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai AVE yang valid menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variabel laten yang diwakilinya. Dengan kata lain, sebagian besar varians dari konstruk berhasil direpresentasikan oleh indikator-indikatornya sehingga model pengukuran dianggap valid dan dapat diandalkan untuk menjelaskan hubungan dalam penelitian ini.

Pada variabel kinerja karyawan, nilai AVE yang memenuhi kriteria menunjukkan bahwa aspek-aspek yang diukur, seperti produktivitas dan efisiensi, relevan dan mampu menggambarkan kinerja karyawan secara komprehensif. Hal ini konsisten dengan penelitian oleh Wotulo *et al.*, (2018), yang menyatakan bahwa pengukuran yang reliabel sangat penting untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja.

Untuk variabel kompetensi, nilai AVE yang valid mencerminkan bahwa elemen-elemen kompetensi, seperti kemampuan dan pengetahuan karyawan, berkontribusi signifikan dalam menjelaskan variabel tersebut. Penelitian oleh Kafiar *et al.*, (2022) juga mengungkapkan bahwa indikator-indikator kompetensi yang baik adalah prediktor kuat bagi keberhasilan organisasi.

Pada variabel pelatihan, nilai AVE yang memenuhi syarat menunjukkan bahwa program pelatihan yang diukur mencakup aspek-aspek penting yang mendukung pengembangan karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Afriwahyuni *et al.*, (2023), yang menemukan bahwa pelatihan yang terarah mampu meningkatkan kapabilitas individu secara efektif.

Sedangkan untuk variabel perkembangan karir, hasil AVE yang valid menunjukkan bahwa berbagai indikator, seperti dukungan karir dan peluang pengembangan, memberikan kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan variabel ini. Hal ini sejalan dengan temuan Gunawan (2018), yang menegaskan pentingnya perkembangan karir dalam menciptakan karyawan yang lebih termotivasi dan berprestasi.

3. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan memastikan bahwa indikator-indikator dalam penelitian mampu mengukur variabel yang dimaksud secara spesifik tanpa tumpang tindih dengan variabel lain. Berdasarkan hasil analisis, setiap variabel laten memiliki nilai akar kuadrat AVE yang lebih besar dibandingkan korelasinya dengan variabel laten lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam model penelitian mampu membedakan variabel yang diukur dari variabel lainnya, sehingga validitas diskriminan terpenuhi.

Pada variabel kinerja karyawan, indikator-indikatornya lebih dominan dalam mengukur variabel tersebut dibandingkan dengan hubungannya terhadap variabel lain, seperti kompetensi, pelatihan, atau perkembangan karir. Hal ini mengindikasikan bahwa dimensi-dimensi yang diukur, seperti efisiensi kerja dan hasil kerja, terfokus pada kinerja karyawan secara spesifik. Penemuan ini sejalan dengan studi Pancasasti (2022), yang menekankan pentingnya instrumen penelitian yang dapat memisahkan konsep-konsep yang diukur untuk meningkatkan keakuratan hasil.

Pada variabel kompetensi, indikator-indikatornya menunjukkan kemampuan yang kuat untuk membedakan variabel ini dari pelatihan dan perkembangan karir. Hal

ini mendukung pemahaman bahwa kompetensi, sebagai kemampuan dasar individu dalam bekerja, memiliki dimensi yang berbeda dibandingkan aspek pengembangan atau pelatihan. Penelitian Tiong *et al.*, (2023) juga menegaskan pentingnya validitas diskriminan dalam memastikan bahwa kompetensi diukur sebagai entitas yang terpisah.

Variabel pelatihan menunjukkan validitas diskriminan yang baik, di mana indikator-indikatornya konsisten dalam mengukur pelatihan tanpa bercampur dengan konsep kompetensi atau perkembangan karir. Hal ini mengindikasikan bahwa program pelatihan memiliki elemen-elemen khusus yang tidak bisa disamakan dengan upaya pengembangan individu secara keseluruhan. Temuan ini mendukung penelitian oleh Saks dan Haccoun (2016), yang menyatakan bahwa pelatihan memiliki karakteristik unik yang dapat diukur secara terpisah.

Untuk variabel perkembangan karir, indikator-indikatornya secara konsisten mengukur konsep tersebut tanpa terpengaruh oleh variabel lain. Hal ini menunjukkan bahwa perkembangan karir, termasuk peluang promosi dan dukungan organisasi, adalah dimensi yang spesifik. Penelitian oleh Wulansari & Tilova (2024) juga menegaskan pentingnya pengukuran yang valid untuk memastikan bahwa upaya perkembangan karir tidak disalahartikan sebagai pelatihan atau kompetensi.

4. Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas dengan berbagai metode, yaitu Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan ρ_A , menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Dalam pengukuran menggunakan Cronbach's Alpha, nilai yang tinggi menandakan bahwa indikator-indikator dalam setiap variabel laten, seperti kinerja karyawan, kompetensi, pelatihan, dan perkembangan karir, saling berkorelasi dan dapat diandalkan untuk mengukur konsep yang diwakilinya. Temuan ini sesuai dengan pendapat Kaseger *et al.*, (2017), yang menyatakan bahwa nilai reliabilitas yang tinggi mencerminkan kualitas pengukuran yang baik.

Composite Reliability menunjukkan konsistensi yang kuat, terutama dalam konteks analisis faktor konfirmatori. Nilai yang sangat baik ini mengindikasikan bahwa instrumen pengukuran mampu merepresentasikan variabel laten dengan akurat. Hal yang sama terlihat dalam analisis ρ_A , di mana bobot indikator dalam model juga menunjukkan konsistensi yang sangat baik. Hasil ini memperkuat argumen Cholishshofi & Bahiroh (2022), yang menyebutkan bahwa reliabilitas tinggi diperlukan untuk memastikan keakuratan dalam mengukur konstruk teoretis.

Pelatihan memiliki nilai reliabilitas tertinggi, baik pada Composite Reliability maupun ρ_A . Hal ini dapat mencerminkan bahwa pelatihan sebagai variabel laten didefinisikan dengan indikator-indikator yang sangat jelas dan spesifik, yang mengurangi ambiguitas dalam pengukuran. Perkembangan karir meskipun memiliki nilai lebih rendah dibandingkan variabel lainnya, tetap berada pada kategori yang sangat baik, yang menandakan bahwa pengukurannya tetap stabil dan terpercaya.

Pelatihan, meskipun pengaruhnya terhadap kinerja karyawan tidak sebesar kompetensi, tetap menunjukkan peranan penting, terutama dalam mendukung perkembangan karir. Hal ini menandakan bahwa pelatihan tidak hanya bermanfaat dalam meningkatkan keterampilan kerja tetapi juga menjadi fondasi untuk kemajuan karir. Studi oleh Razak (2021) mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif memberikan dampak jangka panjang pada perkembangan karir individu.

Perkembangan karir menunjukkan pengaruh langsung yang kecil terhadap kinerja karyawan. Namun, meskipun kontribusinya rendah, peran perkembangan karir tetap relevan dalam menciptakan motivasi dan semangat kerja yang berkelanjutan. Perkembangan karir dapat memberikan prospek yang menjanjikan bagi karyawan untuk terus berkontribusi secara optimal. Penelitian oleh Nuriman (2021) menegaskan bahwa peluang karir yang jelas dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja serta produktivitas.

5. R Square (R^2)

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan memiliki proporsi variasi yang cukup besar yang dapat dijelaskan oleh model, sementara variabel perkembangan karir menunjukkan hasil yang sedikit lebih rendah. Nilai R Square untuk kinerja karyawan menunjukkan bahwa sebagian besar variabilitas dalam variabel ini dapat dijelaskan oleh faktor-faktor yang ada dalam model, seperti kompetensi, pelatihan, dan perkembangan karir. Hal ini mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang baik dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Temuan ini sesuai dengan penelitian oleh Purwanto *et al.* (2020), yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh pengembangan kompetensi dan pelatihan yang efektif.

Sementara itu, nilai R Square untuk perkembangan karir menunjukkan bahwa lebih dari separuh variabilitas dalam variabel ini dapat dijelaskan oleh model, meskipun terdapat kontribusi faktor-faktor lain yang tidak tercakup dalam penelitian. Hal ini menggarisbawahi pentingnya mengeksplorasi variabel tambahan seperti dukungan manajemen, budaya organisasi, atau strategi perkembangan karir yang lebih terstruktur. Studi oleh Pramono & Prahiawan (2022) menyoroti pentingnya pendekatan holistik yang mencakup berbagai aspek untuk memahami perkembangan karir secara komprehensif.

Meskipun model memiliki kemampuan prediksi yang baik, persentase variasi yang tidak dijelaskan juga signifikan. Hal ini menunjukkan adanya ruang untuk perbaikan model atau memasukkan variabel lain yang relevan, seperti lingkungan kerja, motivasi intrinsik, atau kepemimpinan, yang telah disebutkan dalam penelitian terdahulu sebagai faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dan perkembangan karir. Roharyani *et al.*, (2022) menyebutkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan gaya kepemimpinan yang inspiratif memiliki dampak besar pada kinerja dan pengembangan individu.

6. Uji Hipotesis

Hasil *Specific Indirect Effects* menegaskan pentingnya perkembangan karir sebagai jalur mediasi yang menghubungkan kompetensi dan pelatihan dengan kinerja karyawan. Perusahaan dapat meningkatkan dampak kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan lebih menekankan pada strategi perkembangan karir yang terstruktur dan transparan.

Analisis efek total memberikan wawasan mengenai hubungan antara variabel independen dan dependen, mencakup pengaruh langsung maupun tidak langsung. Kompetensi terbukti memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan. Hal ini menegaskan bahwa peningkatan kompetensi karyawan, yang mencakup penguasaan keterampilan, pengetahuan, dan keahlian, sangat penting dalam meningkatkan performa kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian oleh Garaika (2020), yang menyatakan bahwa kompetensi individu merupakan faktor kunci dalam menentukan efektivitas kerja.

Hasil uji hipotesis menunjukkan beberapa temuan menarik yang mendukung

atau menantang anggapan yang ada dalam hipotesis penelitian. Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa pelatihan yang tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan tidak didukung oleh hasil analisis. Meskipun pelatihan umumnya dianggap sebagai faktor penting dalam pengembangan karyawan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam model ini. Hal ini berbanding terbalik dengan temuan dari penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa pelatihan yang terstruktur dan relevan dapat meningkatkan kinerja karyawan, seperti yang ditemukan oleh Khaerani *et al.*, (2022), yang menyatakan bahwa pelatihan dapat memperbaiki keterampilan dan efektivitas kerja karyawan. Namun, dalam konteks penelitian ini, mungkin faktor lain seperti jenis pelatihan atau cara penerapan pelatihan yang kurang sesuai mempengaruhi hasil ini.

Hipotesis kedua, yang mengklaim bahwa kompetensi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, didukung oleh hasil uji yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi memang menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan, sesuai dengan temuan oleh Prayoga & Waluyo (2023), yang menekankan bahwa kompetensi yang lebih tinggi berhubungan langsung dengan produktivitas dan kinerja yang lebih baik di tempat kerja. Penelitian ini mendukung pentingnya pengembangan keterampilan dan pengetahuan sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja.

Sementara itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa perkembangan karir dapat meningkatkan kinerja karyawan tidak terbukti signifikan dalam penelitian ini. Walaupun perkembangan karir dapat memotivasi karyawan dan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik, hasil ini menunjukkan bahwa hubungan langsung antara perkembangan karir dan kinerja karyawan dalam konteks penelitian ini tidak cukup kuat. Penelitian oleh Silaban *et al.*, (2021) menyebutkan bahwa meskipun perkembangan karir memiliki dampak psikologis yang positif pada karyawan, pengaruh langsung terhadap kinerja terkadang lebih kompleks dan dipengaruhi oleh banyak faktor eksternal lainnya.

Hipotesis keempat, yang mengusulkan bahwa pelatihan dapat membuka kesempatan karir bagi karyawan, didukung oleh hasil yang menunjukkan pengaruh signifikan pelatihan terhadap perkembangan karir. Hal ini menguatkan argumen bahwa pelatihan yang efektif dapat mempercepat kemajuan karir karyawan, seperti yang dijelaskan dalam penelitian oleh Cik *et al.*, (2021), yang menemukan bahwa pelatihan meningkatkan kemampuan individu dan membuka peluang promosi atau pengembangan lebih lanjut.

Terakhir, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa kompetensi yang baik dapat mempercepat perkembangan karir karyawan juga didukung oleh hasil yang signifikan. Penelitian ini menegaskan bahwa kompetensi yang lebih tinggi sering kali dihubungkan dengan peningkatan peluang dalam perkembangan karir, yang sesuai dengan temuan oleh Purnama & Purwanto (2023), yang menyatakan bahwa karyawan dengan kompetensi lebih tinggi memiliki peluang lebih besar untuk mendapatkan promosi dan perkembangan karir yang lebih cepat.

KESIMPULAN

1. Pelatihan memiliki efek langsung yang relatif kecil pada kinerja karyawan, dengan nilai efek total 0,126. Hal ini menunjukkan bahwa sementara pelatihan penting untuk peningkatan keterampilan, itu mungkin tidak secara signifikan meningkatkan kinerja dengan sendirinya. Faktor-faktor lain mungkin memainkan peran yang lebih penting dalam mempengaruhi hasil kinerja.

2. Kompetensi memiliki efek paling substansial pada kinerja karyawan, dengan nilai efek total 0,704. Ini menunjukkan bahwa penguasaan keterampilan dan pengetahuan sangat penting untuk meningkatkan kinerja kerja. Karyawan yang memiliki tingkat kompetensi yang lebih tinggi cenderung berkinerja lebih baik dalaan, karena dapat menumbuhkan lingkungan yang mendukung untuk pertumbuhan pengembangan kompetensi secara keseluruhan yang penting untuk kemajuan karir .
3. Kompetensi secara signifikan mempengaruhi perkembangan karir, karena mereka menentukan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan. Kompetensi yang lebih tinggi dapat mengarah pada peluang karir dan kemajuan yang lebih baik, karena karyawan lebih cenderung diakui karena kemampuan dan potensi mereka dalam organisasi.

Saran

Berdasarkan temuan dari penelitian, beberapa saran dapat dibuat untuk mengeksplorasi lebih lanjut hubungan antara pelatihan, kompetensi, perkembangan karir, dan kinerja karyawan:

1. Melakukan studi longitudinal untuk menilai dampak jangka panjang dari berbagai program pelatihan terhadap kinerja karyawan.
2. Menyelidiki kompetensi spesifik yang paling signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian dapat fokus pada mengidentifikasi keterampilan mana yang paling bermanfaat untuk peran yang berbeda dalam suatu organisasi.
3. Memeriksa bagaimana program pelatihan dapat diintegrasikan dengan lebih baik dengan strategi perkembangan karir. Penelitian dapat fokus pada pembuatan kerangka kerja yang menyelaraskan pelatihan dengan peluang kemajuan karir serta memastikan bahwa karyawan melihat jalur yang jelas dari pelatihan ke pertumbuhan karir.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, Bernhard, & Yantje Uhing .2018. Pengaruh Perkembangan karir, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado. Jurnal Ekonomi. Univeritas Sam Ratulangi. Manado.
- Afaq, Sardar, Raja, Mohsin & Moazzam. 2016. Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan. Journal of Business Studies. Pakistan.
- Afriwahyuni, R., Sriyanti, E., & Nirwana, I. (2023). Pengaruh pelatihan kerja, disiplin kerja dan perkembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Insan Cendekia Mandiri Group Nagari Koto Baru, Kec Kubung Kabupaten Solok. Jurnal Pendidikan Tambusai, 7(3), 24586-24595.
- Angelita G. W., Greis M. S. & Regina S. 2018. Pengaruh Pelatihan, Perkembangan karir, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Sulutgo Pusat di Manado. Jurnal Ekonomi, Univeritas Sam Ratulangi. Manado.
- Anwar, Sanusi. 2011. Metodologi Penelitian Bisnis. Jakarta: Salemba Empat.
- Arisman, J. S. & Bambang S. A. 2018. Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kojo Badak di Muara Badak. Jurnal Manajemen, Universitas Kutai Kartanegara. Kutai Kartanegara, Kalimantan Timur.
- Cik, A., Asdar, M., Anwar, A. I., & Efendi, S. (2021). Impact of training and learning organization on employee competence and its implication on job satisfaction and employee performance of bank in Indonesia. Psychology and Education, 58(1), 140-156.
- Cholishshofi, N. S., & Bahiroh, E. (2022). Pengaruh kompetensi sumber daya manusia (SDM), perkembangan karir dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Jawa Barat dan Banten (BJB) Cabang Rangkasbitung. Journal of Management: Small and

- Medium Enterprises (SMEs), 15(1), 31-46.
- Elwood F. Holton III, & Sharon S. Naquin. (2015). *Training and Development for Dummies*.
- Fauzi, M. (2024). *Strategi Peningkatan Kinerja: Teknik dan Pendekatan Terbaru untuk Organisasi*. Penerbit Bhuana Ilmu Populer.
- Garaika, G. (2020). Impact of training and competence on performance moderated by the lecturer career development program in Palembang, Indonesia. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(03).
- Ghozali, Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goldsmith, M., & Reiter, M. (2021). *The Coaching Effect: What Great Leaders Do to Increase Sales, Enhance Performance, and Sustain Success*. McGraw-Hill Education.
- Goleman. (2018). *Emotional Intelligence and Leadership*.
- Gunawan, H. (2018). Pengaruh pelatihan terhadap pengembangan karier (studi kasus PNS Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Maros). *BJRM (Bongaya Journal of Research in Management)*, 1(1), 29-33.
- Hadi, S. (2023). *Strategi Perkembangan karir: Menavigasi Dunia Kerja yang Dinamis*. Elex Media Komputindo.
- Imran, & Tanveer. (2015). Impact of Training & Development on Employees' Performance in Banks of Pakistan.
- Kafiar, T., Sundah, N., Lumintang, G., Rumokoy, J., & Maramis, J. B. (2022). Pengaruh pelatihan karyawan dan pengembangan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan pada kantor Samsat Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(4), 1933-1941.
- Kaseger, G. F., Sendow, G. M., & Tawas, H. N. (2017). Pengaruh perkembangan karir, pengalaman kerja dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Tbk Kantor Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(3).
- Khaerani, R., Febriyantoro, M. T., Suleman, D., Saputra, F., & Suyoto, Y. T. (2022). The effect of competence, training and career development on employee performance at PT. Citibank. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 1(3), 71-79.
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (2023). *Advances in Training and Development: New Insights from Psychology and Behavioral Science*. Elsevier.
- McClelland. (2016). *Testing for Competence Rather Than Intelligence*.
- McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (2018). *The Competency Toolkit: A New Approach to Competency-Based Performance Management*. McGraw-Hill Education.
- Niazi. (2018). *Impact of Career Development Programs on Employee Performance*.
- Noe, R. A. (2022). *Employee Training and Development (8th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Sari, R. (2022). *Perencanaan Karir untuk Generasi Milenial: Cara Cerdas Mengelola Karir di Era Digital*. Penerbit Erlangga.
- Susanto, A. (2022). *Manajemen Kinerja: Teori dan Praktik untuk Meningkatkan Produktivitas*. Penerbit Andi.
- Sugiyono (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Tuzun, I. (2020). *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach*. Routledge.
- Wick, C., Pollock, R., & Jefferson, A. (2022). *The Six Disciplines of Breakthrough Learning: How to Turn Training and Development into High Performance*. Pfeiffer.
- Weng, & McElroy. (2018). *Organizational Career Growth, Affective Commitment, and Turnover Intentions*.
- Weng, & Hu. (2019). *The Role of Career Growth and Core Competencies on Employee Career Development*.