

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

Thesis



Disusun Oleh:

SYAWIL HUDA

20402300322

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2025

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

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

Disusun Oleh:

Syawil Huda
20402300322

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 30 Desember 2024

Pembimbing,



Prof. Dr. Alifah Ratnawati, SE. MM

HALAMAN PERSETUJUAN

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

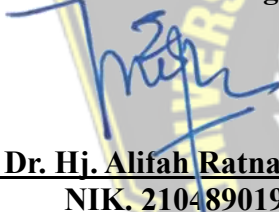
Disusun oleh:

Syawil Huda
NIM 20402300322

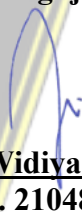
Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 21 Januari 2025

Susunan Dewan Penguji

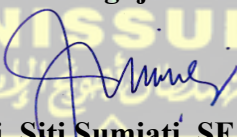
Pembimbing


Prof . Dr. Hj. Alifah Ratnawati, SE., MM
NIK. 210489019

Penguji I


Prof. Drs. Widiyanto, M.Si., Ph.D
NIK. 210489018

Penguji II


Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si
NIK. 210492029

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 21 Januari 2025

Ketua Program Pascasarjana


Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Syawil Huda

NIM : 20402300322

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini, saya menyatakan bahwa tesis berjudul “Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, dan Perkembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Jasa Raharja Cabang Lampung” sepenuhnya merupakan hasil karya asli saya sendiri. Penelitian ini disusun tanpa melibatkan tindakan plagiarisme atau pelanggaran terhadap etika maupun tradisi keilmuan. Saya bersedia menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 21 Januari 2025

Pembimbing



Prof . Dr. Hj. Alifah Ratnawati, SE., MM
NIK. 210489019

Saya yang Menyatakan



Syawil Huda
NIM. 20402300322

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Syawil Huda

NIM : 20402300322

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

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

Saya menyatakan dengan sepenuhnya setuju bahwa karya ini menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung, dengan memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, diubah ke dalam berbagai media, dikelola dalam basis data, serta dipublikasikan melalui internet atau media lainnya untuk kepentingan akademik, dengan tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran. Apabila di kemudian hari terbukti adanya pelanggaran Hak Cipta atau plagiarisme dalam karya ilmiah ini, saya bersedia bertanggung jawab sepenuhnya atas segala tuntutan hukum yang mungkin timbul, tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 21 Januari 2025

Yang membuat pernyataan,



Syawil Huda
NIM. 20402300322

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*

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, karunia, serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis yang berjudul **"Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Perkembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Jasa Raharja Cabang Lampung"** ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Selama proses penyusunan tesis ini, penulis menghadapi berbagai tantangan dan rintangan. Namun, berkat doa, dukungan, dan bantuan dari banyak pihak, Alhamdulillah, tesis ini akhirnya dapat diselesaikan. Oleh karena itu, dengan penuh rasa syukur dan hormat, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam proses ini, antara lain:

1. Kepada Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si., Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang dengan penuh kesabaran telah meluangkan waktu untuk menguji penulis dalam sidang tesis ini, penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang mendalam.
2. Kepada Ibu Prof. Dr. Hj. Alifah Ratnawati, SE., MM, Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah

dengan sabar membimbing dan mendukung penulis selama proses penulisan tesis ini, penulis mengucapkan penghargaan yang setinggi-tingginya.

3. Kepada seluruh Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah memberikan ilmu, wawasan, dan inspirasi selama masa studi, penulis menyampaikan rasa terima kasih yang tulus.
4. Kepada kedua orang tua dan mertua, yang menjadi teladan dalam hidup penulis serta selalu mendukung dengan cinta dan doa yang tiada henti, penulis mengungkapkan rasa syukur dan terima kasih yang mendalam.
5. Kepada istri tercinta, Faraditha Nurul Putri, yang senantiasa memberikan cinta, dukungan, dan doa di setiap langkah perjalanan hidup, penulis menyampaikan rasa terima kasih yang tak terhingga atas segala pengorbanan dan kehadirannya.
6. Anak tersayang, Hadiyasa Reynand Huda dan Khalid Ziyen Huda yang senantiasa menjadi obat lelah, inspirasi dan sumber motivasi untuk senantiasa melakukan hal terbaik
7. Kepada Bapak Kepala Jasa Raharja Cabang Lampung, Bapak Muhammad Zulham Pane yang telah memberikan motivasi, semangat, dan teladan kepemimpinan, yang selalu menggerakkan untuk terus belajar dan meningkatkan kompetensi.

8. Keluarga Besar Jasa Raharja Cabang Lampung yang telah membantu penyelesaian tugas akhir ini.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan balasan terbaik atas kebaikan semua pihak yang telah membantu penulis. Penulis berharap karya ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca serta menjadi tambahan referensi yang berharga di bidang manajemen. Penulis juga dengan terbuka menerima setiap kritik dan saran yang membangun untuk meningkatkan kesempurnaan tesis ini.

Semarang, 21 Januari 2025



Syawil Huda

NIM. 20402300322

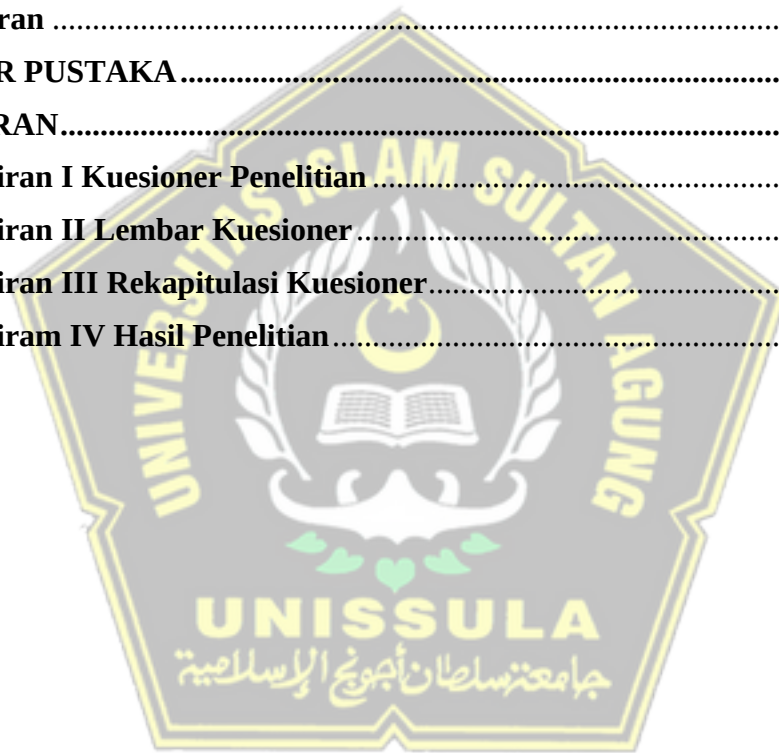


DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
BAB II	9
KAJIAN PUSTAKA	9
2.1. Pelatihan	9
2.1.1 Pengertian Pelatihan	9
2.1.2. Prinsip Dasar Sistem Pelatihan	10
2.1.3. Indikator Pelatihan	11
2.2. Kompetensi	14
2.2.1 Definisi Kompetensi	14
2.2.2. Jenis-Jenis Kompetensi.....	16
2.2.3. Faktor- Faktor Kompetensi	17
2.2.4. Indikator Kompetensi	19
2.3 Perkembangan Karir	20
2.3.1 Pengertian Perkembangan Karir	20

2.3.2. Tujuan Perkembangan Karir	21
2.3.3. Faktor- faktor yang Dapat Mempengaruhi Perkembangan karir	23
2.3.4. Indikator dalam Perkembangan Karir	24
2.4. Kinerja	25
2.5. Hubungan Antar Variabel	34
2.5.1. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan	34
2.5.2. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan	35
2.5.3. Pengaruh perkembangan karir terhadap kinerja karyawan	36
2.5.4. Pengaruh pelatihan terhadap perkembangan karir	37
2.5.5. Pengaruh kompetensi terhadap perkembangan karir	38
2.6. Model Empirik Penelitian	39
BAB III	40
METODE PENELITIAN	40
3.1. Jenis Penelitian	40
3.2. Sumber Data Penelitian	40
3.3. Metode Pengumpulan Data	41
3.4. Populasi dan Sampel	41
3.5. Variabel dan Indikator	42
3.6. Teknik Analisis Data	44
3.7. Evaluasi Model.	48
BAB IV ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN	49
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	49
4.2. Distribusi Responden	51
4.3. Analisis Deskripsi	54
4.4. Analisis Data Model	66
4.4.1. Bentuk Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	66
4.4.2. Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	68
4.4.3. Uji Hipotesis	79
4.5. Pembahasan	85
4.5.1. Keterkaitan data dengan distribusi responden	85

4.5.2. Validitas Konvergen.....	87
4.5.3. Validitas Diskriminan	89
4.5.4. Reliabilitas	91
4.5.5. R Square (R^2)	93
4.5.6. Uji Hipotesis	95
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	99
5.1 Kesimpulan	99
5.2 Saran	100
DAFTAR PUSTAKA.....	101
LAMPIRAN.....	104
Lampiran I Kuesioner Penelitian	104
Lampiran II Lembar Kuesioner.....	106
Lampiran III Rekapitulasi Kuesioner.....	108
Lampiran IV Hasil Penelitian.....	110

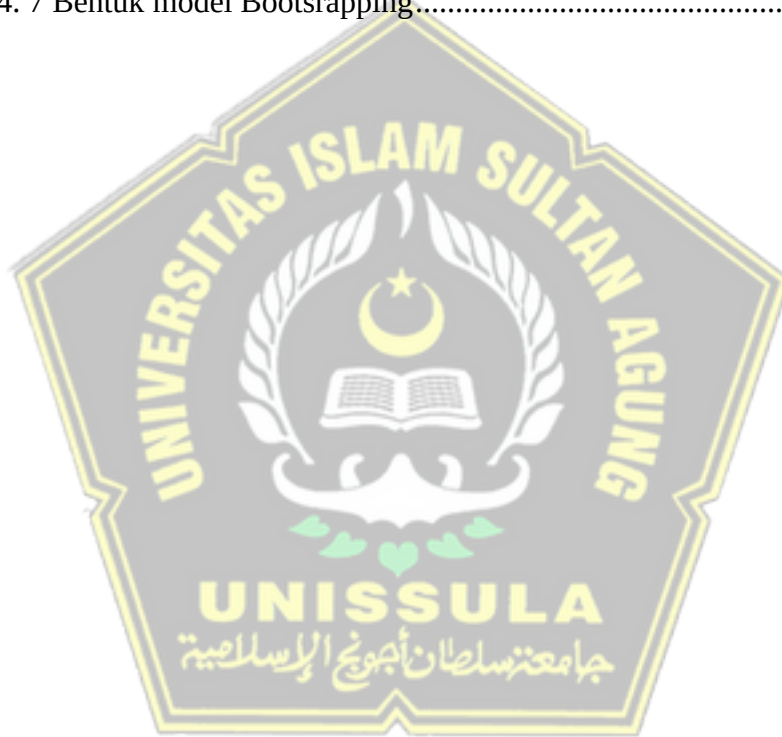


DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Kinerja Karyawan Jasa Raharja Lampung.....	2
Tabel 1. 2 Skala Penetapan Kinerja	3
Tabel 3. 1 Populasi Pegawai pada PT. Jasa Raharja Cabang Lampung	42
Tabel 3. 2 Variabel dan Indikator Penelitian	43
Tabel 4. 1 Deskripsi Variabel Pelatihan.....	56
Tabel 4. 2 Deskripsi Variabel Kompetensi	59
Tabel 4. 3 Deskripsi Variabel Perkembangan Karir	61
Tabel 4. 4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	64
Tabel 4. 5 Hasil loading factor.....	69
Tabel 4. 6 Hasil AVE.....	71
Tabel 4. 7 Validitas diskriminan	72
Tabel 4. 8 Hasil Cronbach's alpha	75
Tabel 4. 9 Hasil Composite Reliability.....	76
Tabel 4. 10 Hasil rho_A.....	77
Tabel 4. 11 Hasil R ²	78
Tabel 4. 12 Data Path Coefficients	80
Tabel 4. 13 Hasil Specific Indirect Effects	82
Tabel 4. 14 Hasil Total effect.....	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian	39
Gambar 4. 1 Jenis Kelamin	52
Gambar 4. 2 Tingkat Pendidikan	52
Gambar 4. 3 Masa Kerja	53
Gambar 4. 4 Unit Kerja.....	54
Gambar 4. 5 Bentuk internal variabel outer model	67
Gambar 4. 6 Bentuk loading factor	69
Gambar 4. 7 Bentuk model Bootsrapping.....	80



BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

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 Pertanggungan Wajib Kecelakaan Penumpang Angkutan Umum dan UU no 34 Tahun 1964 tentang Dana Pertanggungan 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. 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 1. 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 mebanu meningkatkan kinerja
5	Under Performance (UP)	Tidak memperlihatkan kinerja yang sesuai/ yang diharapkan

Sumber data: Pedoman pengelolaan Human Capital Jasa Raharja

Dari table 1.1 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.

1.2.Perumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah : Bagaimana meningkatkan kinerja karyawan yang didasarkan atas perkembangan karir, pelatihan, dan kompetensi. Adapun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh perkembangan karir terhadap kinerja karyawan?
4. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap perkembangan karir?
5. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap perkembangan karir?

1.3.Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini untuk mencari bukti empiris dengan cara menganalisa pengaruh:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh perkembangan karir terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap perkembangan karir.

5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap perkembangan karir.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya, khususnya ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

1.4.2 Manfaat Praktis

Sebagai rekomendasi bagi perusahaan dalam menganalisa masalah yang berhubungan dengan pelatihan, kompetensi, dan perkembangan karir dalam organisasi atau perusahaan serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dan dalam pengambilan kebijakan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Pelatihan

2.1.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan sering kita dengar dalam dunia kerja di perusahaan, organisasi, lembaga atau bahkan dalam instansi pendidikan. Hal ini dapat diasumsikan bahwa pelatihan sangat penting bagi tenaga kerja maupun karyawan untuk bekerja lebih menguasai dan lebih baik terhadap pekerjaan yang dijabat atau yang akan dijabat kedepan. Pada suatu perusahaan pelatihan sering dilakukan sebagai upaya meningkatkan kinerja para karyawan. Hal ini yang mendorong untuk memfasilitasi pelatihan para karyawan guna mendapatkan hasil kinerja yang baik, efektif, dan efisien.

Pelatihan adalah usaha sistematis yang diselenggarakan, direncanakan dan dilaksanakan oleh masyarakat untuk mentransfer pengetahuan, nilai, sikap dan keterampilan kepada para ahli di bidangnya, sebagai usaha dan karya untuk memperkuat dan mengembangkan potensi individu dan perubahan manusia (Iswan 2021).

Pelatihan adalah kesempatan yang diberikan oleh sebuah organisasi tertentu dalam rangka mendorong serta meningkatkan keterampilan kerja (Gustiana 2022). Pelatihan menurut (Mon and Mulyadi 2021), merupakan pengajaran yang diberikan pada karyawan baru atau lama, berkaitan

dengan keterampilan dasar yang dibutuhkan saat mereka menjalankan pekerjaannya. Serta menurut (Haki 2021) pelatihan dikatakan sebagai wadah dalam rangka pengembangan keterampilan yang berlangsung dalam waktu pendek atau singkat.

Pelatihan adalah instruksi jangka pendek yang sistematis dan terorganisir yang diberikan pada pegawai baru atau lama dalam rangka memberikan pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu (Djajadi, 2020). Berdasarkan pendapat kelima para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah kegiatan yang terstruktur dalam jangka waktu singkat dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi tertentu.

2.1.2. Prinsip Dasar Sistem Pelatihan

Pelatihan harus digarap secara serius dengan memperhatikan prinsip-prinsip berikut (Nugraha 2020):

1. Pendidikan/pelatihan untuk meningkatkan keterampilan.
2. Pendidikan dan Pelatihan sebagai layanan memajukan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
3. Pelatihan/Diklat sebagai sarana pemasaran.
4. Pelatihan/Diklat sebagai upaya pemenuhan kebutuhan khalayak.
5. Pelatihan/Diklat sebagai bukti ide inovatif
6. Pelatihan/Diklat sarana pengembangan keterampilan

7. Pelatihan/Diklat sebagai alat pendidikan sepanjang hayat.
8. Pelatihan/Diklat sebagai sarana pembentuk daya juang yang berkualitas.

Prinsip pelatihan menurut Rusdiana (Rusdiana 2015) dijabarkan sebagai berikut:

1. Diklat atau pelatihan sebagai ajang penyempurnaan.
2. Diklat atau pelatihan sebagai sarana pelayanan kemajuan IPTEK.
3. Diklat atau pelatihan sebagai wahana promosi.
4. Diklat atau pelatihan sebagai pemenuhan aspirasi masyarakat.
5. Diklat atau pelatihan sebagai pemasok ide inovatif.
6. Diklat atau pelatihan sebagai pengembang keterampilan.
7. Diklat atau pelatihan sebagai perantara pendidikan seumur hidup.
8. Diklat atau pelatihan sebagai pembentuk etos kerja bermutu.

2.1.3. Indikator Pelatihan

1. Kualitas Materi Pelatihan

Indikator ini mengukur sejauh mana materi pelatihan yang disampaikan relevan dan bermanfaat bagi peserta dalam konteks pekerjaan mereka. Materi yang berkualitas harus:

- Relevan dengan kebutuhan pekerjaan.
- *Up to date* dengan perkembangan industri.

- Disampaikan secara jelas dan mudah dipahami. Materi pelatihan yang baik memastikan bahwa peserta mendapatkan informasi dan pengetahuan yang tepat untuk meningkatkan kinerja mereka.

2. Fasilitator/Pelatih

Indikator ini mengukur kompetensi dan kemampuan fasilitator atau pelatih dalam menyampaikan materi. Beberapa hal yang perlu diperhatikan:

- Pengetahuan yang mendalam tentang topik pelatihan.
- Kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan efektif.
- Kemampuan untuk memotivasi dan melibatkan peserta.

Fasilitator yang baik memainkan peran kunci dalam keberhasilan pelatihan dengan memastikan bahwa materi disampaikan secara efektif dan peserta mendapatkan pengalaman belajar yang positif (Elwood F. Holton III & Sharon S. Naquin, 2015).

3. Metode Pelatihan

Indikator ini mengukur efektivitas pendekatan atau metode yang digunakan dalam pelatihan, seperti ceramah, simulasi, studi kasus, atau diskusi kelompok. Metode pelatihan yang efektif harus:

- Disesuaikan dengan materi yang disampaikan.
- Melibatkan peserta secara aktif.

- Membantu peserta memahami dan menerapkan konsep dalam pekerjaan mereka.

Penggunaan metode yang bervariasi dapat meningkatkan daya tarik dan efektivitas pelatihan.

4. Frekuensi dan Durasi Pelatihan

Indikator ini mengevaluasi seberapa sering pelatihan dilakukan dan apakah durasinya cukup untuk menyampaikan materi dengan baik. Hal-hal yang dinilai:

- Apakah pelatihan diberikan secara berkala atau sesuai kebutuhan.
- Apakah durasi pelatihan cukup untuk memahami materi tanpa terlalu panjang sehingga mengganggu jadwal kerja peserta.

Frekuensi dan durasi yang tepat memastikan pelatihan tidak berlebihan namun memberikan dampak yang optimal

5. Hasil Pelatihan

Indikator ini mengevaluasi dampak langsung dari pelatihan terhadap peserta. Hasil pelatihan dapat diukur dari berbagai aspek, seperti:

- Peningkatan pengetahuan dan keterampilan.
- Peningkatan produktivitas dan kinerja dalam pekerjaan.
- Kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan.

Hasil pelatihan yang baik adalah ketika peserta merasa pelatihan memberikan manfaat nyata dalam pekerjaan mereka.

6. Evaluasi Pasca Pelatihan

Indikator ini mengukur sejauh mana perusahaan atau penyelenggara pelatihan melakukan evaluasi setelah pelatihan selesai. Evaluasi dapat dilakukan melalui:

- Umpan balik dari peserta tentang efektivitas pelatihan.
- Penilaian terhadap peningkatan kinerja peserta setelah pelatihan.
- Identifikasi area yang memerlukan peningkatan lebih lanjut.

Evaluasi pasca pelatihan penting untuk memastikan bahwa pelatihan efektif dan memberikan dampak jangka panjang.

2.2. Kompetensi

2.2.1 Definisi Kompetensi

Kompetensi mengacu pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau karakteristik kepribadian seseorang yang secara langsung memengaruhi kinerja pekerjaannya. Dalam perusahaan setiap pekerjaannya karyawan mempunyai keterampilan yang berbeda. Kompetensi ialah pedoman yang dapat digunakan perusahaan untuk menunjukkan kepada karyawannya mengenai pekerjaan yang tepat (Arief and Nisak 2022).

Kompetensi ialah kemampuan untuk melakukan atau bekerja sesuai dengan posisinya dalam bidang tertentu (Eksan 2020). Dalam organisasi keberadaan manusia mempunyai peranan yang sangat penting bagi organisasi karena keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas karyawan. Setiap organisasi diciptakan untuk mencapai tujuan tertentu dan bila tercapai dapat dianggap berhasil. Untuk mencapai keberhasilan, perlu landasan yang kuat berupa kompetensi yang dimiliki karyawan (Bukhari and Pasaribu 2019).

Kompetensi kerja merupakan peta keterampilan seorang pegawai sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang dilakukannya dan merupakan kumpulan keterampilan, kemampuan, pengalaman, efesiensi, efektivitas dan keberhasilan dalam menjalankan tanggung jawabnya (Oh and Novita 2018).

Kompetensi merupakan komponen inti atau prioritas utama dari suatu pekerjaan. Hal ini dikarenakan kompetensi adalah alasan utama untuk melakukan pekerjaan dengan baik, memenuhi tujuan sesuai target, memenuhi harapan, dan lain sebagainya. Selain itu, kompetensi mengacu pada karakteristik perilaku yang menggambarkan kemewahan kepribadian yang mencerminkan sifat, kekuatan, kecerdasan, keahlian, pengalaman, dan semua modal diri seorang pegawai. Pentingnya karakteristik tersebut

merupakan nilai abstrak yang terefleksikan pada suatu cara kerja yang baik, sistematis, terukur, dan mengandung muatan integritas (Rohmat 2020).

Menurut (Arief and Nisak 2022) kompetensi adalah karakteristik yang didasarkan pada efisiensi kerja individu seseorang pada karakteristik dasar dalam hubungan sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan. Dilihat pada tingkat kompetensinya, pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap produktivitas kerja mempunyai implikasi praktis dalam perencanaan sumber daya manusia, hal ini terlihat dari gambaran bahwa kompetensi pengetahuan dan keterampilan. Sebagian besar lebih nyata dan relatif di permukaan sifat karyawan.

Dari beberapa pengertian kompetensi di atas, dapat disimpulkan bahwa seseorang adalah kualitas fundamental berupa pengetahuan dasar bahwa kompetensi adalah landasan, keterampilan, dan pengetahuan dasar yang dapat mempengaruhi kinerja manusia.

2.2.2. Jenis-Jenis Kompetensi

Dalam (Girniawan 2019) kompetensi terdapat dua kategori yaitu:

- *Threshold Competencies* (kompetensi dasar), merupakan karakteristik paling penting yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, akan tetapi tidak membedakan seseorang yang berkinerja tinggi dengan kinerja rata-rata meliputi

pengetahuan atau keterampilan dasar seperti kemampuan untuk membaca).

- *Differentiating Competencies* (kompetensi bidang), adalah faktor-faktor yang membedakan yang berkinerja tinggi dengan yang berkinerja rendah.

2.2.3. Faktor- Faktor Kompetensi

Dalam (Aisyah 2019) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi yaitu:

1. Keyakinan dan Nilai

Keyakinan dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang mengenai dirinya atau orang lain mempengaruhi perilakunya. Perilaku ini mempengaruhi keyakinan seseorang terhadap kompetensi yang dimilikinya. Ketika orang percaya bahwa mereka kreatif dan inovatif, mereka tidak akan mencoba menemukan cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2. Keterampilan

Keterampilan mempengaruhi kompetensi individu karena keterampilan dan kompetensinya terkait satu sama lain dalam bidang tertentu.

3. Pengalaman

Untuk dapat menguasai berbagai kompetensi membutuhkan pengalaman dalam memimpin orang, komunikasi kelompok, pemecahan masalah, dan sebagainya.

4. Kepribadian

Kepribadian seseorang bisa berubah seiring berjalannya waktu. Oleh sebab itu, kepribadian bisa mempengaruhi kemampuan seseorang seperti menciptakan kolerasi dan memecahkan masalah.

5. Motivasi

Motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kompetensi. Dorongan yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya melalui penghargaan, dukungan, pengakuan dan perhatian kepada bawahannya dapat memotivasi bawahan untuk meningkatkan keterampilannya.

6. Isu Emosional

Masalah emosional dapat membatasi kemampuan seseorang untuk mengelola kompetensi. Masalah emosional diungkapkan, seperti takut melakukan kesalahan, merasa tidak populer atau tidak termasuk dalam suatu kelompok. Ini dapat menghambat motivasi dan inisiatif, membuat pengembangan keterampilan menjadi sulit.

7. Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual meliputi kemampuan berpikir secara berpikir konseptual dan berpikir analitis. Kemampuan tersebut dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk memahami kompetensi.

8. Budaya Organisasi

Keterampilan seseorang dalam berbagai fungsi yang berhubungan dengan efisiensi, motivasi kerja, dan hubungan antar karyawan, seperti rekrutmen dan seleksi karyawan, sistem penghargaan, filosofi organisasi adalah hal yang dapat mempengaruhi budaya organisasi.

2.2.4. Indikator Kompetensi

Dalam (Aisyah 2019) Indikator kompetensi kerja, yaitu :

1. Pengetahuan adalah informasi yang terkait dengan pemahaman dan potensi yang tertanam dalam otaknya.
2. Pemahaman adalah menguasai sesuatu dengan menggunakan pikiran.
3. Keterampilan adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk dapat secara maksimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.
4. Sikap adalah kesiapan mental seseorang untuk menanggapi objek atau situasi yang mempengaruhi dan menentukan tindakannya.
5. Minat adalah perasaan tertarik seseorang terhadap sesuatu atau suatu kegiatan.

2.3 Perkembangan Karir

2.3.1 Pengertian Perkembangan Karir

Perkembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawainya, yang disebut sebagai manajemen karir antara lain merencanakan, melaksanakan dan mengawasi karir (Sinambela 2019).

Menurut Mangkunegara, perkembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan (Mangkunegara 2018) .

Hal ini sejalan dengan pendapat Riva'i dan Sagala (Ermianti 2018) yang menyatakan bahwa perkembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Menurut Fattahullah Jurdi, perkembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu (Jurdi 2018).

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa perkembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang atau status seseorang dalam pekerjaannya. Didukung dari faktor keinginan nya serta kesempatan yang diberikan perusahaan.

2.3.2. Tujuan Perkembangan Karir

Perkembangan karir sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar senakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi.

Adapun Tujuan perkembangan karir menurut Muhammad Busro adalah:

1. Melakukan analisis terhadap kemampuan dan minatnya, agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.
2. Mengembangkan diri dalam usaha meningkatkan kemampuan yang perlu diserasikan dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh organisasi profit maupun nonprofit tempat bekerja.
3. Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengisi jabatan penting yang terdapat di dalam struktur organisasi (Busro 2018).

Menurut Fatahullah Jurdi, dalam hal tanggung jawab, perkembangan karir dibedakan menjadi dua pendekatan, yaitu:

a. Pendekatan Tradisional

1. Perencanaan perkembangan karir disusun dan ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan secara sepihak.
2. Pelaksanaan perkembangan karir tergantung sepenuhnya pada organisasi.

3. Kontrol hasil perkembangan karir dilakukan secara ketat oleh organisasi.
4. Perkembangan karir diartikan dan dilaksanakan melalui kegiatan promosi ke jenjang atau posisi yang lebih tinggi (Jurdi 2018).

b. Pendekatan Baru

1. Perkembangan Karir harus diterima bukan sekedar berarti promosi jabatan atau posisi yang lebih tinggi. Disini, perkembangan karir adalah motivasi untuk maju dalam bekerja di lingkungan suatu organisasi.
2. Sukses karir yang dimaksud diatas berarti seorang pekerja mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa perasaan puas dalam suatu atau setiap jabatan yang dipercaya oleh organisasi. Karena dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
3. Sukses dalam perkembangan karir yang berarti mengalami kemajuan dalam bekerja adalah meningkatkan pengetahuan dan keterampilan atau keahlian, sehingga menjadi lebih berprestasi atau produktif sebagai karyawan yang kompetitif.
4. Para pekerja harus menyadari bahwa untuk memperoleh kemajuan dalam bekerja merupakan tanggung jawabnya sendiri. Dengan kata lain, perkembangan karir berada di tangan pekerja masing-masing yang memerlukan kemampuan mengelola (manajemen) diri sendiri.

2.3.3. Faktor- faktor yang Dapat Mempengaruhi Perkembangan karir

Faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan karir menurut Donni Juni Priansa :

1. Kinerja dan Produktivitas Kerja

Pegawai yang memiliki kinerja dan produktivitas kerja paling tinggi biasanya akan memperoleh jenjang karir yang relative lebih cepat dan mudah bila dibandingkan dengan pegawai yang memiliki kinerja dan produktivitas kerja yang relative rendah.

2. Pengalaman

Pegawai berpengalaman tentu saja akan diprioritaskan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi karena pengalaman yang dimilikinya akan bisa bermanfaat bagi organisasi.

3. Kompetensi dan Profesionalisme

Kompetensi dan profesionalisme yang dimiliki oleh pegawai sangat mempengaruhi jenjang karir pegawai. Pegawai dengan kompetensi dan profesionalisme yang baik akan sangat dibutuhkan oleh organisasi dalam rangka mengembangkan organisasi menuju kompetisi yang lebih tinggi sehingga organisasi akan memberikan jabatan yang pantas untuk pegawai tersebut.

4. Pendidikan

Pendidikan yang dimiliki oleh pegawai akan memudahkannya untuk mengembangkan organisasi.

5. Prestasi

Pegawai yang memiliki prestasi yang mengagumkan tentu saja akan di prioritaskan untuk menduduki level jabatan yang lebih strategi karena ia telah membuktikan diri bahwa ia merupakan pribadi dengan kineja yang unggul sehingga organisasi layak memberikan jabatan yang sepadan dengan prestasi tersebut (Priansa 2018).

2.3.4. Indikator dalam Perkembangan Karir

Indikator dalam perkembangan karir menurut Donni Juni Priansa:

1. Perencanaan Karir, pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.
2. Asas keadilan dalam perkembangan karir, setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk meningkatkan karirnya.
3. Peningkatan tanggung jawab, seiring dengan perkembangan karir pegawai maka pegawai tersebut mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar.
4. Transparansi, proses perkembangan karir dilaksanakan secara transparan dan diketahui seluruh pegawai.
5. Peningkatan Pendapatan atau Insentif, Priansa mengidentifikasi peningkatan pendapatan, baik melalui kenaikan gaji atau insentif tambahan, sebagai indikator perkembangan karir. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi dan kompetensi karyawan semakin dihargai oleh organisasi. (Priansa 2018).

2.4. Kinerja

2.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, terget atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi pegawai dan mengembangkan suatu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dan dihindari.

Kinerja pegawai adalah hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerja tersebut (Adhari 2020).

Pendapat ahli lainnya mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Sinaga 2020).

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika (Hamdiyah 2016).

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, yaitu ketika target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja pegawai dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

2.4.2 Tujuan Kinerja

Pada dasarnya terdapat banyak tujuan dalam suatu organisasi. Tujuan tersebut dapat dinyatakan dalam berbagai tingkatan, dimana tujuan pada jenjang di atasnya menjadi acuan bagi tingkat di bawahnya. Tujuan tingkat bawah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan jenjang di atasnya. Menurut Wibowo (2017: 50) tingkatan tujuan kinerja antara lain:

- a. Corporate level merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud, nilai dan rencana strategi dari organisasi secara menyeluruh untuk dicapai.
- b. Senior Management Level merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi;
- c. Business unit, functional dan department level merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.

- d. Team Level merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dikembangkan dengan maksud dan akuntabilitas dan kontribusi yang diharapkan dari tim;
- e. Individual level yaitu tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas pelaku hasil utama atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim departemen atau organisasi.

Menurut Rivai tujuan kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai;
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji pokok dan insentif uang;
3. Mendorong pertanggung jawaban dari pegawai;
4. Meningkatkan motivasi kerja;
5. Meningkatkan etos kerja;
6. Sebagai pembeda antara pegawai yang satu dengan yang lainnya;
7. Memperkuat hubungan pegawai melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka;
8. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia dan karir;
9. Membantu penempatan pegawai sesuai dengan pencapaian hasil kerjanya;

10. Sebagai alat untuk tingkatan kinerja (Rivai 2016).

2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Para pimpinan organisasi sangat menyadari perbedaan kinerja antara satu pegawai dengan pegawai lainnya. Walaupun pegawai tersebut bekerja di tempat yang sama, maka tetap memiliki kinerja yang berbeda jika berbeda di tempat yang berbeda pula. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor kemampuan secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (pendidikan). Oleh karena itu perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja yang maksimal (Risnawati 2018).

Menurut Adhari menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan mereka

Merupakan kemampuan yang diperoleh secara formal, misalnya pendidikan yang diperoleh di bangku sekolah atau diperguruan tinggi dapat mempengaruhi secara langsung.

2. Motivasi

Motivasi (materiil dan non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu pegawai untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus memberikan pujian penghargaan, bonus, piagam, dan lain sebagainya. Motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga kinerja pegawai lebih meningkat dalam melakukan pekerjaan.

3. Dukungan yang diterima

Fasilitas-fasilitas yang mendukung dalam pelaksanaan pekerjaan yang diperlukan dalam pencapaian kinerja secara tidak langsung fasilitas-fasilitas yang terpenuhi tersebut dapat membantu kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sendiri.

4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan

Dengan keberadaan pekerjaan yang perusahaan berikan kepada pegawai sehingga dapat ikut mempengaruhi kinerja pegawai karena pegawai akan merasa puas dan akan timbul kecintaan pegawai terhadap perusahaan dan pekerjaannya maka kinerja mereka akan baik pula.

5. Hubungan pegawai dengan organisasi

Hubungan tempat kerja pegawai juga akan mempengaruhi kinerja pegawai secara tidak langsung karena hubungan mereka dengan organisasi kerja yang nyaman dan hubungan yang harmonis antara pegawai yang satu dengan yang lainnya maka akan timbul semangat kerja pegawai yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja pegawai .

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Rismawati yang mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan motivasi (Rismawati 2018).

2.4.4 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu perusahaan secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atau sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Rismawati (2018: 7) mengatakan bahwa, “Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu perusahaan, bagian perusahaan dan pegawainya berdasarkan sasaran, standar kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Penilaian kinerja pegawai dapat diartikan sebagai upaya guna mengadakan pengukuran atas kinerja dari setiap pegawai perusahaan. Hal ini dikaitkan dengan tingkat produktivitas dan efektivitas kerja dari pegawai tersebut dalam menghasilkan tertentu, sesuai dengan description (deskripsi tugas) yang diberikan perusahaan kepada pegawai yang bersangkutan (Budiharjo 2017).

Pada dasarnya penilaian kinerja ini merupakan proses pengamatan (observasi) terhadap pelaksanaan yang dilaksanakan oleh seorang pegawai (Nuraini 2020).

Penilaian kinerja berfungsi sebagai alat komunikasi bagi pegawai dalam melihat hasil kerjanya, apakah targetnya tercapai atau tidak sehingga mempengaruhi karirnya. Selain itu, standar penilaian kinerja menjadi tanggung jawab perusahaan untuk menetapkan suatu standar yang dapat meningkatkan kinerja pegawai (Prasasti 2016).

Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai, penilaian kinerja sebagai perangkat yang digunakan untuk mengukur standar yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya manusia. standar sangat diperlukan dalam penilaian kinerja untuk mengidentifikasi secara jelas apa yang seharusnya pegawai ketahui dan apa yang sebenarnya dilakukan oleh pegawai dalam bekerja. Dalam

implikasi penilaian kinerja menganggap bahwa pegawai memahami apa standar yang digunakan pada kinerja mereka, serta penyelia memberikan pegawai umpan balik, pengembangan dan insentif yang diperlukan untuk mendorong pegawai yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik dan meneruskan kinerja yang baik (Rani 2017).

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu perusahaan secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atau sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai.

2.4.5. Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan, tahap pelaksanaan maupun tahap setelah kegiatan selesai. Selain itu, indikator kinerja juga digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan.

Ada lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja seorang pegawai (Yulianto 2020), yaitu:

1. Kualitas yaitu kualitas kerja karyawan diukur melalui persepsi pegawai terhadap kualitas kesempurnaan yang menggambarkan keterampilan dan kemampuan pegawai;
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dinyatakan dalam istilah seperti jumlah, unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan;
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat atkvtas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas;
4. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku);
5. Kemandirian merupakan kemampuan karyawan dalam menjalankan fungsi kerjanya.

Manajemen kinerja sangat bermanfaat bagi pihak atasan, bawahan dan organisasi. Bagi atasan, manajemen kinerja mempermudah penyelesaian pekerjaan bawahan sehingga atasan tidak perlu lagi repot mengarahkan dalam kegiatan sehari-hari karena bawahan sudah tahu apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dicapai serta mengantisipasi kemungkinan hambatan yang muncul.

Bagi bawahan manajemen kinerja membuka kesempatan diskusi dan dialog dengan atasan berkaitan dengan kemajuan pekerjaan. Adanya diskusi dan dialog memberikan umpan balik untuk memperbaiki kinerja sekaligus meningkatkan keahliannya dalam menyelesaikan pekerjaan.

Selain itu, manajemen kinerja juga memberdayakan bawahan karena ia tidak perlu sedikit-sedikit mohon petunjuk kepada atasa karena telah diberikan arahan yang jelas sejak awal.

2.5. Hubungan Antar Variabel

2.5.1. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja namun tidak semua pelatihan secara langsung mempengaruhi kinerja (Prayogi 2018).

Beberapa penelitian lain menghasilkan temuan bahwa Program pelatihan yang baik meningkatkan kompetensi karyawan, yang berujung pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan pengurangan kesalahan dalam pekerjaan sehari-hari. Pelatihan juga memperbaiki keterampilan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah di kalangan karyawan (Imran & Tanveer, 2015).

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa pelatihan harus dipersiapkan dengan baik. Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : Jika karyawan diberikan pelatihan yang tepat, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

2.5.2. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi soft skills (seperti komunikasi, kerja tim, dan kepemimpinan) memiliki dampak positif signifikan pada kinerja karyawan. Penelitian ini juga menyoroti bahwa pelatihan soft skills efektif dalam meningkatkan kompetensi ini, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja (Ibrahim and Boerhannoeddin 2017).

Kompetensi karyawan dalam hal pengetahuan teknis dan kemampuan perilaku berkorelasi positif dengan produktivitas dan pencapaian target organisasi. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kompetensi yang spesifik untuk pekerjaan tertentu memungkinkan karyawan untuk lebih efektif dalam menyelesaikan tugas-tugas yang kompleks (McClelland, 2016).

Kompetensi emosional, seperti kecerdasan emosional (emotional intelligence), memainkan peran penting dalam kinerja karyawan, khususnya dalam posisi kepemimpinan. Karyawan yang memiliki kompetensi emosional yang baik lebih mampu menangani konflik, memotivasi tim, dan menjaga hubungan yang baik dengan rekan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka (Goleman, 2018).

Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : Jika karyawan memiliki kompetensi yang baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

2.5.3. Pengaruh perkembangan karir terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perkembangan karir pegawai dapat mempengaruhi kinerja pegawai, perkembangan karir secara positif mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa program perkembangan karir yang efektif dapat mencegah niat keluar dan memperbaiki kinerja karyawan (Juhdi, Pa'wan and Hansaram 2013).

Hasil penelitian lain juga menjelaskan Perkembangan karir berperan dalam meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, yang berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja. Karyawan yang memiliki jalur karir yang jelas lebih termotivasi untuk memberikan kinerja yang optimal (Jehanzeb and Bashir 2018).

Perkembangan karir berpengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi, keterlibatan, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Penelitian ini menemukan bahwa karyawan yang merasa didukung dalam perkembangan karirnya cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan berusaha mencapai hasil yang lebih tinggi (Niazi, 2018).

Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : Jika karyawan mendapatkan perkembangan karir, maka kinerja karyawan akan optimal dan lebih baik.

2.5.4. Pengaruh pelatihan terhadap perkembangan karir

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan kerja tetapi juga mempercepat perkembangan karir, karena karyawan lebih siap menghadapi tantangan baru dalam karir mereka (Costen and Salazar 2016).

Penelitian lain menunjukkan bahwa peluang perkembangan karir yang ditawarkan melalui pelatihan mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen pada organisasi. Karyawan yang merasakan adanya peluang untuk meningkatkan keterampilan melalui pelatihan lebih mungkin bertahan dan memajukan karir mereka di perusahaan tersebut (Weng & McElroy, 2018).

Dalam penelitian Pengaruh Pelatihan terhadap Perkembangan Karir di Sektor Perbankan disimpulkan bahwa Pelatihan berkelanjutan di sektor perbankan meningkatkan keterampilan dan memperluas kesempatan karir, khususnya dalam jenjang promosi (Sari and Haryanto 2019).

Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

H4 : Jika karyawan mendapatkan pelatihan, maka kesempatan karir karyawan lebih terbuka.

2.5.5. Pengaruh kompetensi terhadap perkembangan karir

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh antara kompetensi dengan perkembangan karir. Dalam penelitian Pengaruh Kompetensi terhadap Perkembangan Karir di Sektor Publik, disimpulkan bahwa kompetensi teknis dan kepemimpinan memberikan pengaruh besar terhadap promosi dan mobilitas karir di sektor publik (Rahmawati 2016).

Penelitian lain menunjukkan bahwa di Indonesia, kompetensi berperan penting dalam percepatan karir, di mana karyawan dengan keterampilan tinggi lebih cepat naik jabatan dibandingkan yang lain (Widyastuti 2018).

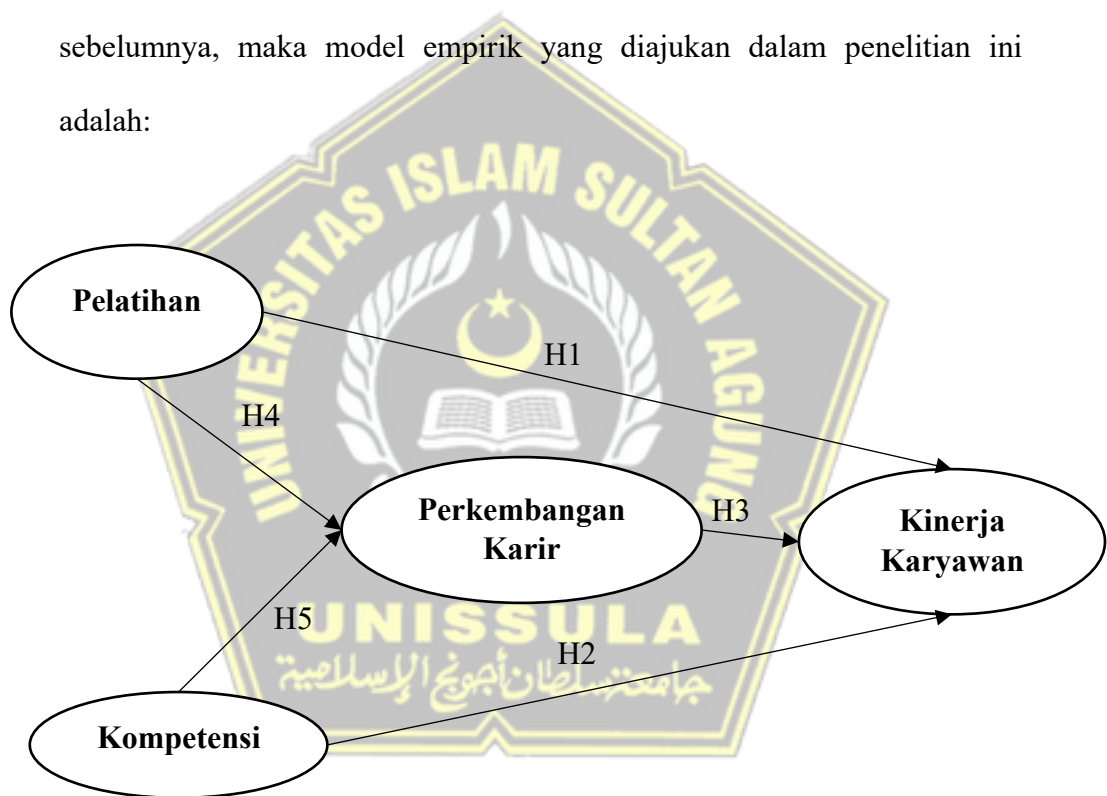
Kompetensi inti (core competencies) seperti keterampilan teknis, kemampuan interpersonal, dan adaptabilitas sangat berperan dalam perkembangan karir karyawan. Karyawan yang memiliki kompetensi lebih tinggi lebih mampu memanfaatkan peluang untuk perkembangan karir, seperti promosi dan peningkatan tanggung jawab (Weng & Hu, 2019).

Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

H5 : Jika karyawan memiliki kompetensi yang baik, maka karyawan dapat memiliki perkembangan karir yang cepat.

2.6. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan hasil penelitian beberapa peneliti sebelumnya, maka model empirik yang diajukan dalam penelitian ini adalah:



Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis 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).

3.2. Sumber Data Penelitian

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo 2017). Data Primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian. Data ini diambil berdasarkan questionnaire yang di bagikan kepada responden. Data primer adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian yang mencakup Pelatihan, kompetensi, perkembangan karir, dan kinerja karyawan.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain bisa saja data yang telah diolah dan dipublikasikan. Data tersebut meliputi data struktur organisasi, jumlah karyawan, deksripsi jabatan (jobdesk), dan lain-lain.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah dengan studi Pustaka dan dengan dengan penyebaran kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner disebarkan kepada responden melalui google form.

3.4. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek / subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Jasa Raharja Cabang Lampung (Sugiyono 2019).

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Prosedur pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah non-probabilitay dengan teknik purposive sampling. Sugiyono mengemukakan bahwa teknik purposive sampling

adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono 2019).

Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi sekaligus menjadi sample adalah seluruh Karyawan PT Jasa Raharja Cabang Lampung yang ada di Bandar Lampung, yaitu 50 Karyawan dan ditambah dengan Karyawan Cabang lain sehingga berjumlah 100 Karyawan.

Tabel 3. 1 Populasi Pegawai pada PT. Jasa Raharja Cabang Lampung

No	Golongan	Jabatan	Jumlah
1	Grade C	Kepala Cabang	1
2	Grade F	Kepala Bagian Operasional	1
3	Grade G	Kepala Bagian Administrasi	1
4	Grade H	Kepala Perwakilan	2
5	Grade I	Kepala Sub Bagian	6
6	Grade J	Penanggung Jawab	16
7	Grade K	Staf Administrasi Tk I	12
8	Grade L	Staf / Pelaksana Administrasi Tk II	10
9	Grade M	Pelaksana Administrasi Tk III	1

Sumber : data PT Jasa Raharja Cabang Lampung

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup pelatihan, kompetensi, perkembangan karir, dan kinerja karyawan. Adapun masing-masing indikator nampak pada Tabel 3.2.

Tabel 3. 2 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Skala
1.	Pelatihan merujuk pada kesempatan yang diberikan oleh sebuah organisasi tertentu dalam rangka mendorong serta meningkatkan keterampilan kerja	• Kualitas Materi Pelatihan • Fasilitator/Pelatih • Metode pelatihan • Frekuensi dan durasi pelatihan • Evaluasi pasca pelatihan(Elwood F. Holtor III & Sharon S. Naquin, 2015)	Skala Likert 1 - 5
2.	Kompetensi merujuk pada kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan efektif	• Pengetahuan (knowledge) • Keterampilan (skills) • Sikap (Attitudes) • Kemampuan untuk Beradaptasi (Adaptability) • Kemampuan Sosial (Social Skills) (Aisyah 2019)	Skala Likert 1 - 5
3.	Perkembangan Karir berhubungan dengan perkembangan profesional seorang karyawan dalam suatu organisasi	• Perencanaan Karir • Keadilan Perkembangan Karir • Peningkatan tanggung jawab seiring kenaikan karir • Transparansi perkembangan karir • Peningkatan Pendapatan atau Insentif (Priansa 2018)	Skala Likert 1 - 5

4.	Kinerja Karyawan mengukur seberapa baik seorang karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya	• Kualitas hasil kerja • Kuantitas hasil kerja • Ketepatan waktu • Efektivitas • Kemandirian (Yulianto 2020)	Skala Likert 1 - 5
----	--	--	---------------------------

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan structural dengan menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). Pendekatan ini digunakan karena pendugaan variable latent dalam PLS adalah sebagai exact kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari masalah indeterminacy dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS powerful karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis Partial Least Square (PLS) dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut :

3.6.1 Spesialisasi Model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

1. Outer model, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan outer relation atau measurement model, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. Blok dengan indikator reflektif dapat ditulis persamaannya:

$$y_1 = a_1x_1 + a_2x_2 + e$$

$$y_1 = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3y_1 + e$$

Outer model dengan indikator reflektif masing-masing diukur dengan :

- a. Convergent Validity yaitu korelasi antara skor indikator reflektif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.
- b. Discriminant Validity yaitu pengukuran indikator reflektif berdasarkan cross loading dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai square root of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki

nilai discriminant validity yang baik, dan sebaliknya.

Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

- c. Composit Reliability, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (unobserved). Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

2. Inner Model, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model), disebut juga innerrelation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest di skala zeromeans dan unitvarian sama dengan satu sehingga para meter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2$$

$$\eta_2 = \lambda_1 \xi_1 + \lambda_2 \xi_2 + \beta_{2.1} \eta_1$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi weight relation. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah kweight yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai weightnya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh inner dan outer model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (pathcoefficient).

Inner model untuk mengukur hubungan variabel eksogen dengan variabel indogen yang di teliti. Kriteria pengujian bila nilai t hitung atau t statistik lebih besar dibanding t tabel atau p.value lebih < 0,05 maka H_a diterima dan H_o di tolak

Apabila nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki predictive relevance , sebaliknya jika nilai Q-square ≤ 0 menunjukkan

model kurang memiliki predictive relevante. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$$

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$ adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (distribution free), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

3.7.Evaluasi Model.

Model pengukuran atau outermode dengan indikator refleksif dievaluasi dengan convergent dan discriminant validity dari indikatornya dan composit realibility untuk blok indikator. Model struktur alat inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran Stone Gaiser Q Square test dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur bootstrapping.

BAB IV

ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

PT Jasa Raharja merupakan bagian dari Indonesia Financial Group yang berbisnis di bidang asuransi sosial. PT Jasa Raharja, selanjutnya disebut “Jasa Raharja” atau “Perseroan”, berdiri pada tanggal 1 Januari 1960. Sejarah berdirinya Jasa Raharja tidak terlepas dari kebijakan pemerintah untuk melakukan nasionalisasi terhadap perusahaan-perusahaan milik Belanda dengan diundangkannya Undang-Undang No. 86 tahun 1958 tentang Nasionalisasi Perusahaan Belanda. Di bidang asuransi kerugian, penerbitan UU tersebut dijabarkan melalui Peraturan Pemerintah (PP) No. 3 tahun 1960 tentang Penentuan Perusahaan Asuransi Kerugian Belanda yang dikenakan Nasionalisasi. Berdasarkan PP tersebut dan Pengumuman Menteri Keuangan No. 12631/B.U.M.II tanggal 9 Februari 1960, empat perusahaan milik Belanda, yaitu Firma Blom & Van Der Aa, Firma Bekouw & Mijnsen, Firma Sluyters & Co dan N.V. Assurantie Maatschappij Djakarta dilebur menjadi Perusahaan Asuransi Kerugian Negara “IKA BHAKTI”.

Tahun 1965, berdasarkan PP No. 8 Tahun 1965 tentang Pendirian Perusahaan Negara Asuransi Kerugian Jasa Rahardja, mulai 1 Januari 1965 PNAK Eka Karya dilebur menjadi perusahaan baru dengan nama “Perusahaan Negara Asuransi Kerugian Jasa Raharja” yang kemudian

disusul dengan penerbitan Surat Keputusan Menteri Urusan Pendapatan, Pembiayaan dan Pengawasan No. B.A.P.N. 1-3-3 pada 30 Maret 1965 yang menunjuk PNAK Jasa Raharja untuk melaksanakan penyelenggaraan Dana Pertanggungan Wajib Kecelakaan Penumpang dan Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan sesuai Undang-Undang No. 33 dan Undang-Undang No. 34 Tahun 1964. Pada tahun 1970, PNAK Jasa Raharja diubah statusnya menjadi Perusahaan Umum (Perum) Jasa Raharja yang tertuang dalam Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. Kep.750/KMK/IV/II/1970 tanggal 18 November 1970 sebagai tindak lanjut diterbitkannya UU No. 9 Tahun 1969 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 1 Tahun 1969 Tentang Bentuk-Bentuk Usaha Negara Menjadi Undang-Undang.

Pasal 2 ayat 2 dari UU tersebut menyatakan bahwa PERUM adalah Perusahaan Negara yang didirikan dan diatur berdasarkan ketentuan-ketentuan yang termaktub dalam Undang-Undang No. 19 Prp tahun 1960. Pada tahun 1978 yaitu berdasarkan PP No. 34 Tahun 1978 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 1965 tentang Pendirian Perusahaan Umum Asuransi Kerugian “Jasa Raharja”, selain mengelola pelaksanaan UU No. 33 dan UU No. 34 Tahun 1964, Jasa Raharja mendapat mandat tambahan untuk menerbitkan surat jaminan dalam bentuk Surety Bond. Penunjukan tersebut menjadikan Jasa Raharja sebagai pionir penyelenggara Surety Bond di Indonesia, di saat perusahaan asuransi lain umumnya masih

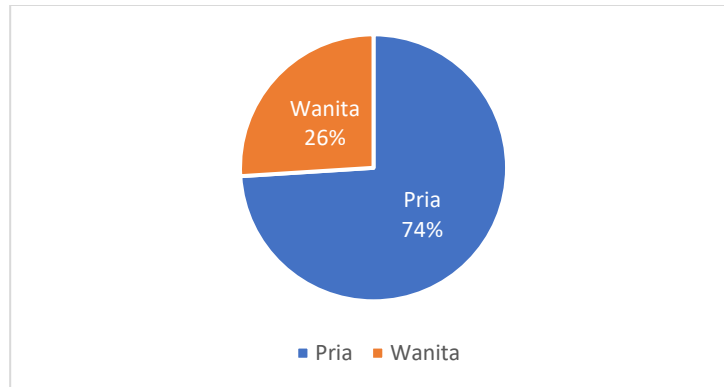
bersifat fronting office dari perusahaan surety di luar negeri sehingga terjadi aliran devisa ke luar negeri untuk kepentingan tersebut.

Tahun 2020, seiring dengan terbitnya Peraturan Pemerintah (PP) No. 20 Tahun 2020 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara ke Dalam Modal Saham PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia (BPUI), Jasa Raharja bergabung ke dalam holding asuransi dan penjaminan BUMN di mana BPUI bertindak sebagai induk holding asuransi BUMN dengan anggota PT Asuransi Kredit Indonesia (Askrindo), PT Asuransi Kerugian Jasa Raharja, PT Asuransi Jasa Indonesia (Jasindo) dan PT Jaminan Kredit Indonesia (Jamkrindo). Untuk mendukung kegiatan bisnisnya, hingga tahun 2020, perusahaan ini memiliki 29 kantor cabang, 63 kantor perwakilan, dan 37 kantor pelayanan. Berikut 29 kantor cabang PT Jasa Raharja.

4.2. Distribusi Responden

Penelitian ini dilakukan dengan menjadikan 100 karyawan PT Jasa Raharja sebagai obyek penelitian. Distribusi responden memberikan gambaran umum tentang karakteristik responden yang terlibat dalam penelitian. Penting untuk menyajikan data dalam bentuk yang lebih jelas dan mudah dipahami, sehingga memberikan pemahaman tentang hubungan antara variabel independen, yang dikaitkan dengan dewan direksi dan ukuran perusahaan.

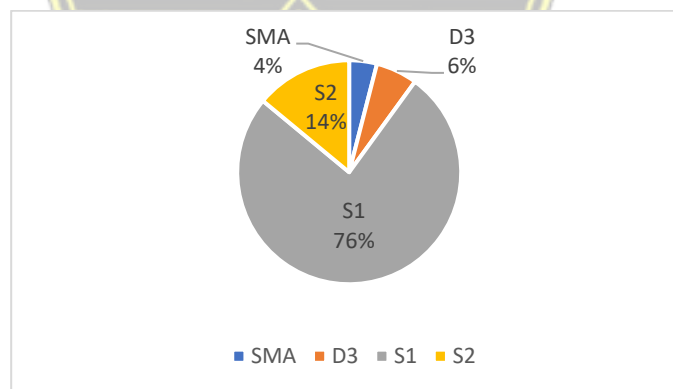
4.2.1 Jenis Kelamin



Gambar 4. 1 Jenis Kelamin

Berdasarkan diagram distribusi jenis kelamin, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah pria memiliki jumlah sebanyak 74 orang atau 74% dari total responden. Sementara itu, jumlah responden wanita adalah 26 orang yang mencakup 26% dari keseluruhan responden. Data menunjukkan bahwa partisipasi pria lebih dominan dibandingkan wanita.

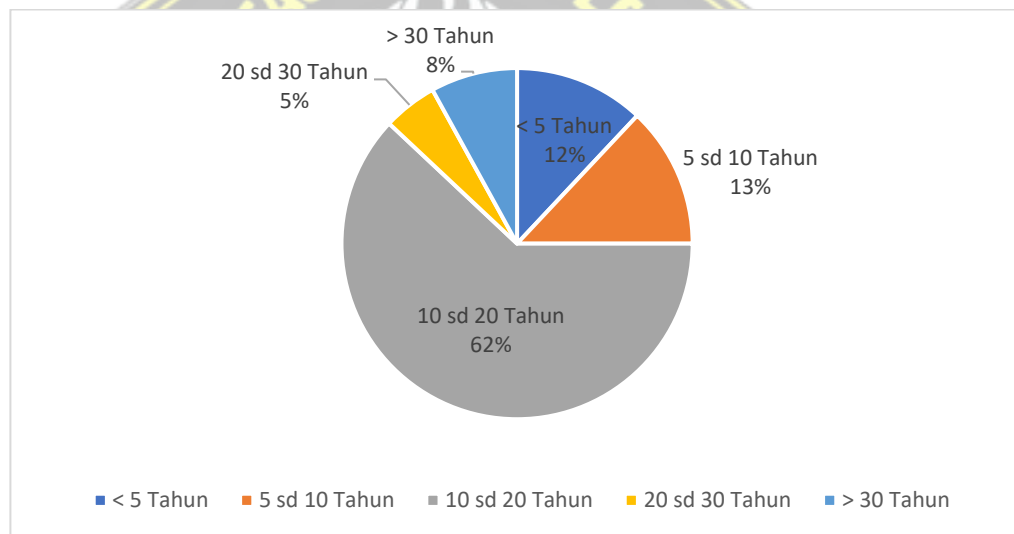
4.2.2 Pendidikan



Gambar 4. 2 Tingkat Pendidikan

Berdasarkan diagram distribusi tingkat pendidikan responden, mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir S1 dengan jumlah sebanyak 76 orang atau 76% dari total responden. Responden dengan pendidikan terakhir S2 berjumlah 14 orang yang mencakup 14% dari total. Responden dengan pendidikan D3 sebanyak 6 orang atau 6%, sedangkan responden dengan pendidikan terakhir SMA hanya 4 orang atau 4% dari keseluruhan.

4.2.3 Lama Bekerja

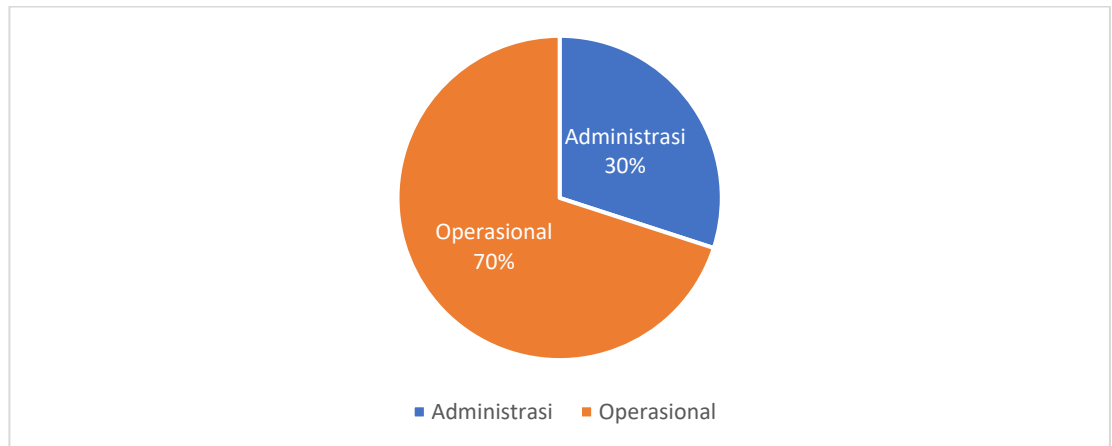


Gambar 4. 3 Masa Kerja

Berdasarkan diagram distribusi frekuensi lama bekerja, sebanyak 12% responden memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun. Sebanyak 13% responden telah bekerja selama 5 hingga 10 tahun. Mayoritas responden yaitu 62% memiliki pengalaman kerja antara 10 hingga 20 tahun. Hanya

5% responden yang memiliki masa kerja antara 20 hingga 30 tahun, sedangkan 8% lainnya memiliki pengalaman kerja lebih dari 30 tahun.

4.2.4 Unit kerja



Gambar 4. 4 Unit Kerja

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi unit kerja, sebanyak 30% responden bekerja di unit Administrasi. Sebagian besar responden yaitu 70% bekerja di unit Operasional.

4.3. Analisis Deskripsi

Berdasarkan pada penelitian ini, peneliti mendapat hasil jawaban dari 100 responden terhadap setiap pertanyaan dari variabel yang sudah disebarkan melalui kuesioner. Variabel tersebut meliputi : Pelatihan, Kompetensi, Perkembangan Karir, dan Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, masing-masing variabel diukur menggunakan skala likert untuk melihat bobot dari jawaban responden, dengan menggunakan kategori sangat

setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)) / 5$$

Keterangan :

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

F3 adalah frekuensi responden yang menjawab 3

F4 adalah frekuensi responden yang menjawab 4

F5 adalah frekuensi responden yang menjawab 5

Total indeks adalah 100 dengan memakai metode tiga kotak dengan membagi jawaban dalam tiga kategori. Jawaban responden memiliki nilai 1-5, sehingga persepsi yang dihasilkan sebagai berikut :

$$\text{Terendah} : (\%F \times 1) / 5 = (100 \times 1) / 5 = 20$$

$$\text{Tertinggi} : (\%F \times 5) / 5 = (100 \times 5) / 5 = 100$$

$$\text{Rentang} : 100 - 20 = 80$$

$$\text{Panjang Kelas Interval} : 80 : 3 = 26,7$$

Maka didapat nilai indeks yang diperoleh dari perhitungan diatas diawali dari angka 20-100 dengan rentang angka senilai 26,7. Dengan panjang kelas interval adalah 100 dibagi 3 bagian, dengan demikian memperoleh rentang masing-masing senilai 26,7 yang dijadikan sebagai interpretasi nilai persepsi dibawah ini :

Kategori :

Rendah = 20 - 46,6

Sedang = 46,7 – 73,3

Tinggi = 73,4 – 100

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, berikut merupakan hasil tanggapan yang diperoleh dari tiap-tiap indikator dari setiap variabel:

4.3.1 Tanggapan Responden Terhadap Pelatihan (X1)

Berdasarkan hasil dari pengolahan data pada jawaban responden terhadap pertanyaan mengenai variabel Pelatihan, maka dapat dibuat deskripsi variabel yang terdapat pada tabel 4.1 sebagai berikut :

Tabel 4. 1 Deskripsi Variabel Pelatihan

No	Pernyataan	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5		Nilai Indeks
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	F	(%)	

1	Materi pelatihan yang diberikan sangat relevan dengan kebutuhan pekerjaan saya.	0	0	0	0	9	9	53	53	38	38	85.8
2	Fasilitator/pelatih memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai dalam menyampaikan materi pelatihan.	0	0	0	0	6	6	50	50	44	44	87.6
3	Metode pelatihan yang digunakan efektif dalam membantu saya memahami materi.	0	0	1	1	10	10	53	53	37	37	85
4	Frekuensi pelatihan yang diberikan sudah memadai untuk mendukung peningkatan keterampilan saya.	0	0	1	1	10	10	49	49	40	40	85.6
5	Perusahaan melakukan evaluasi yang baik setelah pelatihan untuk menilai efektivitas dan dampak pelatihan ini.	0	0	1	1	12	12	49	49	38	38	84.8
Rata-Rata												85.76 (Tinggi)

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan pada Tabel 4.1, sebagian besar peserta merasa bahwa materi pelatihan sangat relevan dengan kebutuhan pekerjaan mereka, dengan 53% responden menyatakan setuju (S) dan 38% sangat setuju (SS). Kompetensi fasilitator juga diakui tinggi dengan 50% setuju dan 44% sangat setuju bahwa fasilitator memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai. Metode pelatihan dianggap efektif oleh mayoritas peserta dengan 53% setuju dan 37% sangat setuju. Frekuensi pelatihan dinilai cukup memadai, sebagaimana diungkapkan oleh 49% responden yang setuju dan 40% sangat setuju. Selain itu, evaluasi pelatihan oleh perusahaan dianggap baik dengan 49% responden setuju dan 38% sangat setuju. Mayoritas responden menilai bahwa materi pelatihan yang diberikan sangat relevan dengan kebutuhan pekerjaan mereka, dengan skor nilai indeks sebesar 85.8. Kompetensi fasilitator dalam menyampaikan materi mendapatkan apresiasi tertinggi, dengan nilai indeks sebesar 87.6 yang mencerminkan peran penting fasilitator dalam keberhasilan pelatihan. Metode pelatihan yang digunakan juga dinilai efektif dengan skor nilai indeks 85, sementara frekuensi pelatihan dianggap memadai untuk mendukung peningkatan keterampilan dengan nilai indeks 85.6. Serta, evaluasi pasca-pelatihan mendapatkan skor terendah dibandingkan aspek lainnya yaitu 84.8, meskipun masih berada dalam kategori tinggi. Secara keseluruhan, variabel pelatihan memiliki rata-rata nilai indeks total sebesar 85.76, yang tergolong tinggi.

4.3.2 Tanggapan Responden Terhadap Kompetensi(X2)

Berdasarkan hasil dari pengolahan data pada jawaban responden terhadap pertanyaan mengenai variabel Kompetensi, maka dapat dibuat deskripsi variabel yang terdapat pada tabel 4.2 sebagai berikut :

Tabel 4. 2 Deskripsi Variabel Kompetensi

No	Pernyataan	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5		Nilai Indeks
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	
1	Saya memiliki pengetahuan yang memadai untuk menjalankan tugas-tugas yang terkait dengan pekerjaan saya.	0	0	0	0	4	4	53	53	43	43	87.8
2	Saya memiliki keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik.	0	0	0	0	4	4	53	53	43	43	87.8
3	Saya memiliki sikap positif terhadap pekerjaan saya dan selalu termotivasi untuk memberikan yang terbaik.	0	0	0	0	5	5	39	39	56	56	90.2
4	Saya dapat menyesuaikan diri dengan baik terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan kerja.	0	0	0	0	2	2	50	50	48	48	89.2

5	Saya mampu bekerja sama secara efektif dalam tim dan menjaga hubungan yang baik dengan rekan kerja.	0	0	1	1	2	2	41	41	56	56	90.4
Rata-Rata												89.08 (Tinggi)

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan pada Tabel 4.2, mayoritas responden merasa memiliki pengetahuan yang memadai untuk menjalankan tugas pekerjaan, dengan 53% setuju (S) dan 43% sangat setuju (SS). Hal serupa terlihat pada keterampilan teknis, di mana 53% setuju dan 43% sangat setuju bahwa mereka memiliki kemampuan teknis yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Sikap positif terhadap pekerjaan juga tinggi, dengan 39% setuju dan 56% sangat setuju, menunjukkan motivasi yang kuat di kalangan responden. Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan di lingkungan kerja juga diakui, dengan 50% setuju dan 48% sangat setuju. Selain itu, kompetensi dalam bekerja sama secara tim juga menonjol, dengan 41% setuju dan 56% sangat setuju bahwa mereka dapat menjaga hubungan baik dengan rekan kerja. Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka memiliki pengetahuan dan keterampilan teknis yang memadai untuk menjalankan tugas pekerjaan dengan baik, dengan skor nilai indeks sebesar 87.8. Sikap positif terhadap pekerjaan termasuk motivasi untuk memberikan yang terbaik dengan skor

nilai indeks 90.2. Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan juga dinilai tinggi dengan nilai indeks 89.2. Selain itu, kompetensi dalam bekerja sama secara efektif dalam tim dan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja mencatat skor tertinggi di antara indikator lainnya, yaitu 90.4. Variabel kompetensi memiliki rata-rata total sebesar 89.08 yang tergolong dalam kategori tinggi. Data ini menunjukkan tingkat kompetensi yang sangat baik di antara responden dengan hanya sedikit responden yang memberikan penilaian netral atau kurang setuju.

4.3.3 Tanggapan Responden Terhadap Perkembangan Karir (X3)

Berdasarkan hasil dari pengolahan data pada jawaban responden terhadap pertanyaan mengenai variabel Perkembangan Karir, maka dapat dibuat deskripsi variabel yang terdapat pada tabel 4.3 sebagai berikut :

Tabel 4. 3 Deskripsi Variabel Perkembangan Karir

No	Pernyataan	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5		Nilai Indeks
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	
1	Saya memiliki rencana karir jangka panjang yang jelas dalam perusahaan ini.	1	1	5	5	6	6	49	49	39	39	84
2	Seluruh pegawai memiliki kesempatan yang sama meningkatkan	2	2	6	6	9	9	48	48	35	35	81.6

	karir di perusahaan ini.											
3	Peningkatan karir diiringi dengan peningkatan tanggung jawab yang lebih besar.	0	0	0	0	8	8	43	43	49	49	88.2
4	Proses perkembangan karir dilaksanakan secara transparan.	0	0	2	2	20	20	45	45	33	33	81.8
5	Penghasilan Saya meningkat seiring dengan perkembangan karir yang Saya dapatkan di perusahaan ini.	0	0	5	5	6	6	44	44	45	45	85.8
Rata-Rata												84.28 (Tinggi)

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan pada Tabel 4.3, sebanyak 49% responden setuju (S) dan 39% sangat setuju (SS) bahwa mereka memiliki rencana karir jangka panjang yang jelas di perusahaan. Kesetaraan kesempatan dalam perkembangan karir diakui oleh mayoritas responden, dengan 48% setuju dan 35% sangat setuju, meskipun 8% responden memberikan penilaian netral atau kurang setuju. Sebagian besar responden juga sepakat bahwa peningkatan karir diiringi dengan tanggung jawab yang lebih besar,

dengan 43% setuju dan 49% sangat setuju. Transparansi dalam proses perkembangan karir diakui oleh 45% responden yang setuju dan 33% yang sangat setuju, meskipun 22% memberikan penilaian netral atau kurang setuju. Selain itu, 44% responden setuju dan 45% sangat setuju bahwa penghasilan mereka meningkat seiring dengan perkembangan karir. Variabel perkembangan karir yang diukur melalui lima indikator menunjukkan hasil yang positif dengan rata-rata skor nilai indeks keseluruhan sebesar 84.28 yang masuk dalam kategori tinggi. Pernyataan terkait rencana karir jangka panjang menunjukkan mayoritas responden dengan nilai indeks 84. Peningkatan karir yang diiringi dengan peningkatan tanggung jawab mendapatkan apresiasi tertinggi dengan nilai indeks sebesar 88.2. Indikator kesempatan yang sama bagi seluruh pegawai untuk meningkatkan karir dan transparansi proses perkembangan karir memperoleh nilai indeks yang sedikit lebih rendah dengan masing-masing sebesar 81.6 dan 81.8. Pernyataan bahwa penghasilan meningkat seiring dengan perkembangan karir mendapat nilai indeks 85.8 yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa karir mereka dihargai secara finansial. Hasil menunjukkan bahwa karyawan merasa memiliki kesempatan untuk berkembang dalam perusahaan dengan sistem yang cukup adil dan transparan meskipun aspek kesempatan yang sama dan transparansi dapat ditingkatkan lebih lanjut untuk mendukung persepsi yang lebih positif terkait perkembangan karir.

4.3.4 Tanggapan Responden Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil dari pengolahan data pada jawaban responden terhadap pertanyaan mengenai variabel Pelatihan, maka dapat dibuat deskripsi variabel yang terdapat pada tabel 4.4 sebagai berikut :

Tabel 4. 4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5		Nilai Indeks
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	
1	Saya selalu memastikan bahwa hasil kerja saya memiliki kualitas yang tinggi dan memuaskan.	0	0	0	0	5	5	46	46	49	49	88.8
2	Saya secara konsisten menyelesaikan jumlah pekerjaan yang diharapkan atau melebihi target.	0	0	0	0	4	4	51	51	45	45	88.2
3	Saya selalu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab saya tepat waktu sesuai dengan tenggat yang telah ditentukan.	0	0	0	0	3	3	47	47	50	50	89.4
4	Saya selalu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab saya secara efektif.	0	0	0	0	3	3	44	44	53	53	90

5	Saya selalu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab saya secara mandiri sesuai tupoksi.	0	0	0	0	3	3	43	43	54	54	90.2
Rata-Rata												89.32 (Tinggi)

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

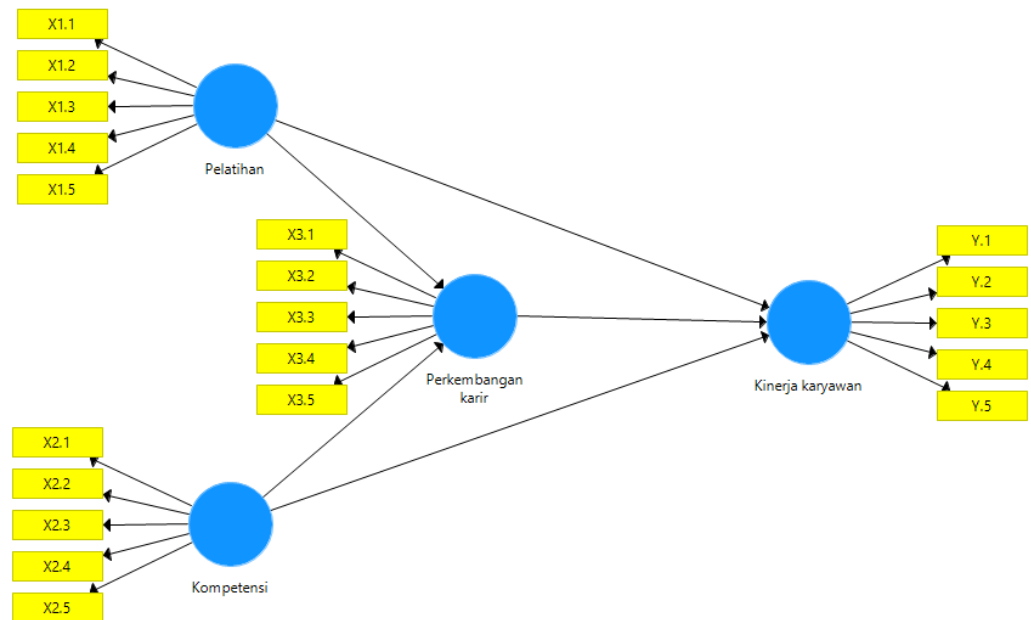
Berdasarkan pada Tabel 4.4, sebanyak 46% responden setuju (S) dan 49% sangat setuju (SS) bahwa mereka selalu memastikan hasil kerja memiliki kualitas tinggi dan memuaskan. Dalam hal menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai atau melebihi target, 51% setuju dan 45% sangat setuju. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas juga diakui, dengan 47% setuju dan 50% sangat setuju bahwa mereka memenuhi tenggat waktu yang telah ditentukan. Selain itu, 44% responden setuju dan 53% sangat setuju bahwa mereka menyelesaikan tugas secara efektif. Kemampuan bekerja secara mandiri sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) juga tinggi, dengan 43% setuju dan 54% sangat setuju. Variabel kinerja karyawan yang diukur melalui lima indikator menunjukkan hasil yang sangat positif, dengan rata-rata keseluruhan mencapai 89.32 yang masuk dalam kategori tinggi. Indikator tertinggi adalah kemampuan menyelesaikan tugas secara mandiri sesuai dengan tupoksi dengan skor nilai indeks 90.2, diikuti oleh efektivitas dalam menyelesaikan tugas

dengan nilai indeks 90. Kualitas hasil kerja mendapatkan nilai indeks 88.8, sedangkan konsistensi dalam mencapai atau melampaui target memiliki nilai indeks 88.2. Kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu mencatat skor 89.4. Hasil ini mencerminkan kinerja karyawan yang unggul dalam berbagai aspek, termasuk kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kemandirian. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang baik dalam memenuhi dan melampaui harapan organisasi, sehingga menjadi aset penting bagi perusahaan.

4.4. Analisis Data Model

4.4.1. Bentuk Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer Model digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten dalam model penelitian. Outer Model berfokus pada hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikator atau variabel manifest yang mengukurnya. Tujuan utama dari *Outer Model* adalah memastikan bahwa indikator yang digunakan benar-benar mampu merepresentasikan variabel laten dengan baik.



Gambar 4. 5 Bentuk *internal variabel outer model*

Terdapat empat variabel laten dalam model ini, yaitu Pelatihan, Kompetensi, Perkembangan Karir dan Kinerja Karyawan. Masing-masing variabel laten memiliki indikator yang bersifat reflektif, yang ditunjukkan dengan arah panah yang keluar dari variabel laten menuju indikator. Variabel Pelatihan diukur oleh lima indikator yaitu X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, dan X1.5. Variabel Kompetensi diukur oleh lima indikator lainnya yaitu X2.1, X2.2, X2.3, X2.4, dan X2.5. Variabel Perkembangan Karir memiliki lima indikator reflektif yaitu X3.1, X3.2, X3.3, X3.4, dan X3.5. Variabel Kinerja Karyawan diukur menggunakan lima indikator reflektif yakni Y.1, Y.2, Y.3, Y.4, dan Y.5. Indikator-indikator mencerminkan variabel laten berdasarkan struktur reflektif, sehingga perubahan pada variabel laten akan mempengaruhi nilai dari indikator-indikator tersebut.

Hubungan ini menunjukkan bahwa setiap indikator berfungsi sebagai representasi dari variabel laten yang diukurnya.

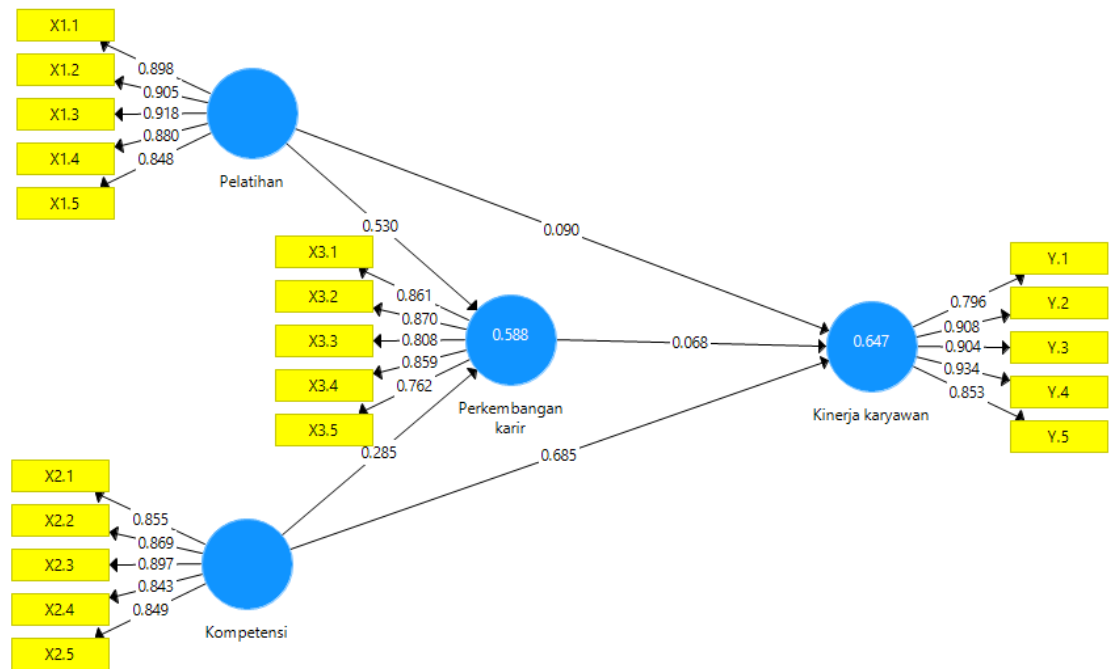
4.4.2. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi Model Pengukuran dalam PLS-SEM dilakukan dengan beberapa pengujian untuk memastikan validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur variabel laten.

1. Uji Validasi

a. Validitas konvergen

Validitas konvergen bertujuan untuk mengukur kecukupan antara indikator-indikator hasil pengukuran variabel dan konsep teoritis untuk menjelaskan keberadaan indikator-indikator uji variabel. Validitas konvergen dapat dievaluasi dalam dua tahap, yaitu dengan mengamati *Outer Loading* dan AVE. *Outer Loading* adalah tabel faktor beban untuk menunjukkan korelasi antara indikator dan variabel laten.



Gambar 4. 6 Bentuk *loading factor*

Tabel 4. 5 Hasil *loading factor*

	Kinerja karyawan	Kompetensi	Pelatihan	Perkembangan karir
X1.1			0.898	
X1.2			0.905	
X1.3			0.918	
X1.4			0.880	
X1.5			0.848	
X2.1		0.855		
X2.2		0.869		
X2.3		0.897		
X2.4		0.843		
X2.5		0.849		
X3.1				0.861
X3.2				0.870
X3.3				0.808
X3.4				0.859
X3.5				0.762

Y.1	0.796			
Y.2	0.908			
Y.3	0.904			
Y.4	0.934			
Y.5	0.853			

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.5, semua indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0.70. Nilai ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang kuat dalam mengukur variabel laten yang diwakilinya. Untuk variabel Pelatihan, indikator X1.1 hingga X1.5 memiliki nilai *loading* yang berkisar antara 0.848 hingga 0.918. Nilai ini mengindikasikan bahwa semua indikator tersebut valid dan memiliki korelasi yang tinggi terhadap variabel Pelatihan. Indikator X1.3 memiliki nilai tertinggi (0.918), yang berarti indikator ini paling dominan dalam merepresentasikan variabel Pelatihan, sementara X1.5 memiliki nilai terendah (0.848), namun masih dalam batas yang diterima.

Variabel Kompetensi diukur oleh indikator X2.1 hingga X2.5 dengan nilai *loading factor* antara 0.843 hingga 0.897. Indikator X2.3 memiliki nilai tertinggi (0.897), menunjukkan bahwa indikator ini paling kuat dalam menjelaskan variabel Kompetensi. Nilai *loading* terendah pada X2.4 (0.843) tetap menunjukkan kontribusi yang signifikan dalam pengukuran variabel ini.

Variabel Perkembangan Karir, indikator X3.1 hingga X3.5 memiliki nilai *loading factor* yang bervariasi antara 0.762 hingga 0.870. Indikator X3.2 memiliki nilai tertinggi (0.870), sedangkan indikator X3.5 memiliki nilai terendah (0.762). Meskipun nilai X3.5 lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, nilai ini masih memenuhi batas minimum 0.70, sehingga tetap dapat digunakan untuk mengukur variabel Perkembangan Karir.

Variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai *loading factor* yang berkisar antara 0.796 hingga 0.934. Indikator Y.4 memiliki nilai tertinggi (0.934), menunjukkan bahwa indikator ini paling dominan dalam merepresentasikan variabel Kinerja Karyawan. Sementara itu, indikator Y.1 memiliki nilai terendah (0.796), namun masih berada dalam batas yang diterima.

Ukuran yang digunakan untuk menguji reliabilitas adalah AVE. Nilai AVE dimaksudkan untuk mengukur varians bagian dari konstruk yang dikompilasi terhadap indikatornya dengan mengoreksi tingkat kesalahan. Nilai batas minimum untuk AVE adalah 0,50.

Tabel 4. 6 Hasil AVE

	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Kinerja karyawan	0.775	Valid
Kompetensi	0.744	Valid
Pelatihan	0.793	Valid
Perkembangan karir	0.694	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.6, bahwa hasil AVE ini mengindikasikan bahwa semua variabel laten dalam model memiliki validitas konvergen yang baik dengan nilai AVE di atas 0.50. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini mampu menjelaskan variabel laten dengan baik, sehingga model pengukuran yang digunakan dapat dianggap valid dan dapat diandalkan untuk analisis selanjutnya.

b. Validitas diskriminan

Validitas diskriminan mengacu pada derajat perbedaan antara sifat-sifat yang seharusnya tidak diukur dengan alat ukur dan konsep teoritis tentang variabel tersebut. Validitas diskriminan penting untuk memastikan bahwa alat pengukuran yang digunakan tidak hanya mengukur satu konstruk atau dimensi tunggal saja, tetapi mampu memisahkan dan mengidentifikasi variabel yang berbeda-beda sesuai dengan tujuan pengukuran.

Tabel 4. 7 Validitas diskriminan

	Kinerja karyawan	Kompetensi	Pelatihan	Perkembangan karir
Kinerja karyawan	0.881			
Kompetensi	0.799	0.863		
Pelatihan	0.655	0.751	0.890	
Perkembangan karir	0.603	0.682	0.743	0.833

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.7, nilai akar kuadrat AVE untuk Kinerja Karyawan adalah 0.881, yang lebih besar dibandingkan korelasi antara Kinerja Karyawan dengan variabel lain, seperti Kompetensi (0.799), Pelatihan (0.655), dan Perkembangan Karir (0.603) yang menunjukkan bahwa indikator-indikator pada variabel Kinerja Karyawan lebih kuat dalam mengukur variabel tersebut dibandingkan dengan korelasinya terhadap variabel lain.

Nilai akar kuadrat AVE untuk Kompetensi adalah 0.863, yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Pelatihan (0.751) dan Perkembangan Karir (0.682) yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator pada variabel Kompetensi mampu membedakan diri dengan baik dari variabel lainnya.

Nilai akar kuadrat AVE sebesar 0.890 lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Kompetensi (0.751) dan Perkembangan Karir (0.743). Nilai menunjukkan bahwa indikator-indikator pada variabel Pelatihan tetap konsisten dalam mengukur konsep Pelatihan itu sendiri.

Nilai akar kuadrat AVE untuk Perkembangan Karir adalah 0.833, yang lebih besar dibandingkan korelasinya dengan variabel

lain, seperti Kompetensi (0.682) dan Pelatihan (0.743). Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator pada variabel Perkembangan Karir cukup baik dalam merefleksikan variabel tersebut dan tidak bercampur dengan variabel lainnya.

Secara keseluruhan, hasil validitas diskriminan menunjukkan bahwa setiap variabel laten dalam model memiliki validitas diskriminan yang baik karena indikator-indikatornya mampu membedakan variabel tersebut dari variabel lainnya. Meskipun terdapat korelasi yang cukup tinggi antar beberapa variabel, nilai akar kuadrat AVE yang lebih besar memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan tetap fokus pada pengukuran variabel laten yang dimaksud.

2. 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 4. 8 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 4.8, 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 latent 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. 9 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 4.9, 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 4. 10 Hasil rho_A

	rho_A
Kinerja karyawan	0.930
Kompetensi	0.915
Pelatihan	0.935
Perkembangan karir	0.898

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.10, 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 ρ_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 ρ_A yang tinggi ini memperlihatkan bahwa keempat variabel memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik, sehingga mendukung kualitas data yang diperoleh untuk analisis lebih lanjut.

3. *R Square* (R^2)

R Square (R^2) 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 4. 11 Hasil R^2

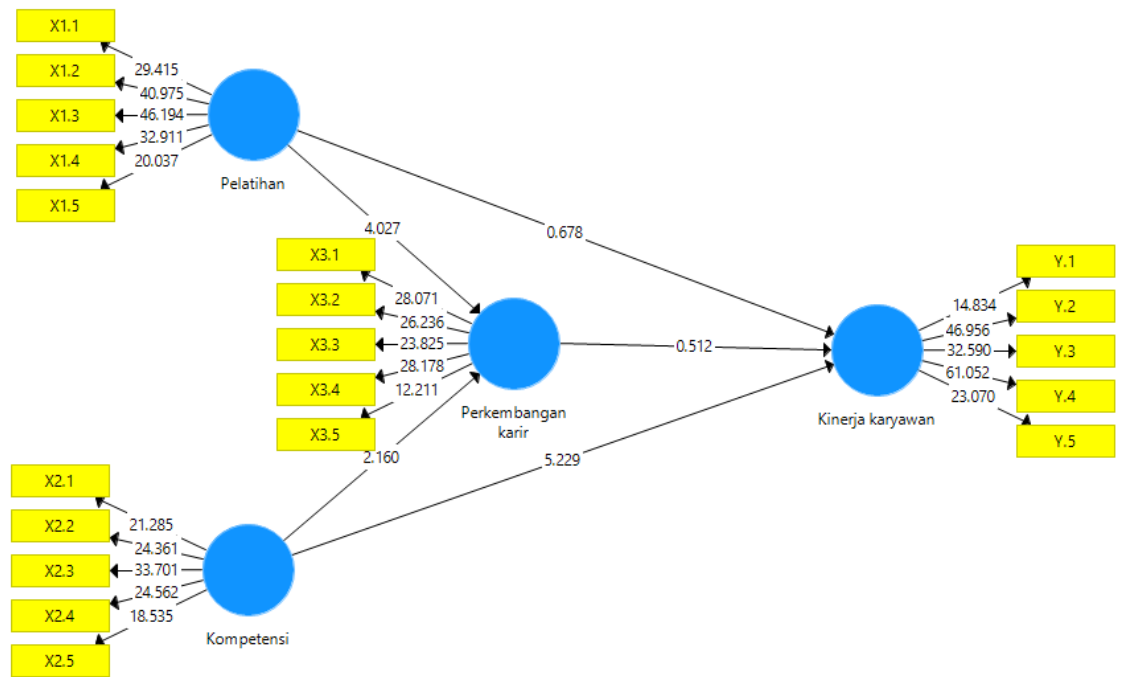
	R Square
Kinerja karyawan	0.647
Perkembangan karir	0.588

Berdasarkan Tabel 4.11, 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.

4.4.3. 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 4. 7 Bentuk model Bootstrapping

1. Path Coefficients

Tabel 4. 12 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 4.12, 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 4. 13 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 4.13, 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 4. 14 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 4.14, 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.

4.5. Pembahasan

4.5.1. 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..

4.5.2. 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.

4.5.3. 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.

4.5.4. Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas dengan berbagai metode, yaitu Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan rho_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 rho_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 rho_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.

4.5.5. 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.

4.5.6. 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 terdukung 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 &

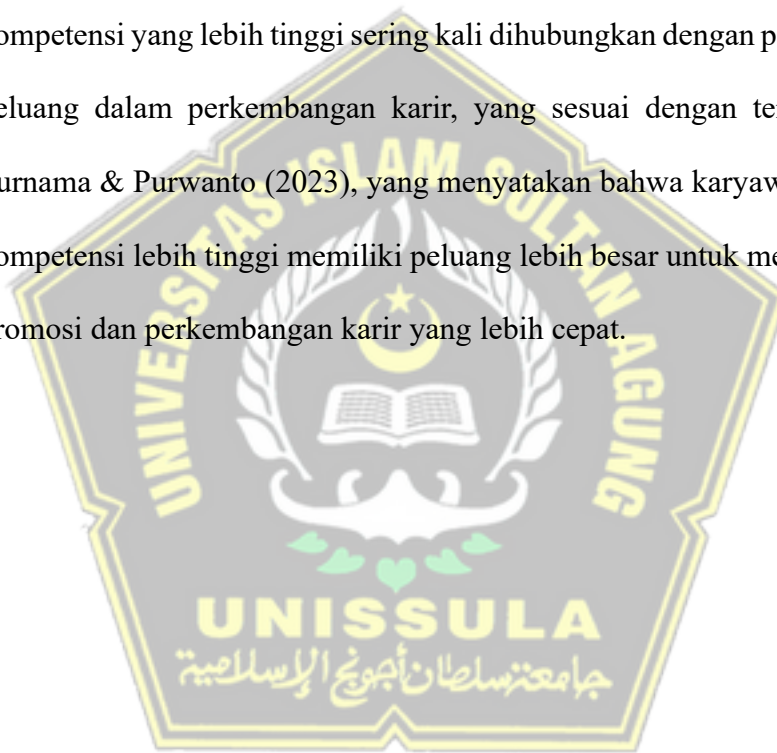
Waluyo (2023), yang menekankan bahwa kompetensi yang lebih tinggi berhubungan langsung dengan produktivitas dan kinerja yang lebih baik di tempat kerja. Penelitian ini mendukung pentingnya pengembangan keterampilan dan pengetahuan sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja.

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.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 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 dalam, 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.

5.2 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.
- Cholisshofi, 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 : Alfabet
- 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*.