Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Perencanaan Kebijakan, Volume 1, Number 4, 2024, *Page: 1-14*

Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indah Kiat Pulp and Paper Karawang

Grin Dewi Sibarani*, Rina Dwiarti

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia

*Correspondence: Grin Dewi Sibarani
Email: 200510486@student.mercubuana-yogya.ac.id

Received: 01 May 2024
Accepted: 29 May 2024
Published: 01 June 2024

Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pelatihan, kompetensi, dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan. Sampel penelitian sebanyak 89 karyawan PT. Indah Kiat Pulp and Paper. Penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dengan skala likert sebagai alat pengukuran data. Hasil uji instrumen dinyatakan semua butir pertanyaan adalah valid dan reliabel. Data penelitian berdistribusi normal dan terbebas dari gangguan multikolinieritas dan heteroskedastisitas. Hasil penelitian diketahui bahwa: 1) Pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3) Pengembangan karier memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 4) Pelatihan, kompetensi, dan pengembangan karier memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi bagi penelitian selanjutnya adalah mengukur kompetensi maupun kinerja karyawan oleh atasan langsung dari karyawan yang bersangkutan dan menambahkan variabel independen lain yang relevan sebagai prediktor kinerja karyawan.

Kata kunci: Pelatihan, Kompetensi, Pengembangan Karier, Kinerja Karyawan

Pendahuluan

Kinerja karyawan yang tinggi adalah pembuktian keberhasilan organisasi dalam melakukan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya dengan baik. Kinerja karyawan yang terus meningkat dapat memberikan banyak kontribusi positif bagi organisasi antara lain adalah perolehan hasil kerja yang semakin berkualitas, semakin banyak dan hal ini tentunya akan memberikan keuntungan bagi organisasi atau perusahaan dalam wujud peningkatan kinerja karyawan. Menurut Robbins (2019) Kinerja karyawan yang semakin tinggi dapat diketahui melalui seberapa baik kualitas dari hasil pekerjaannya, jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, efektivitas dalam bekerja, dan kemampuan karyawan untuk bekerja tanpa bantuan orang lain Memahami akan arti penting kinerja karyawan bagi organisasi maka perusahaan harus melakukan berbagai macam cara atau usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan seperti dengan memberikan pelatihan pengembangan karier dan peningkatan kompetensi.

Kamsir (2016) menyatakan pelatihan adalah proses untuk mendidik dan membekali karyawan dengan meningkatkan keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan perilakunya. Melalui pelatihan yang diadakan, karyawan dapat memperoleh tambahan pengetahuan maupun keterampilan dari program pelatihan yang diikutinya. Hasil penelitian Manopo *et. al.,* (2021) menemukan bukti dampak pelatihan pada meningkatnya kinerja karyawan. Hasil penelitian Furi dan Winarno (2020); Dewi dan Fauzi (2021); Lee *et. al.,* (2023); juga terbukti pelatihan yang diberikan secara signifikan mampu meningkatkan kinerja dari para tenaga pendidikan. Sebaliknya, hasil penelitian Keka *et. al.,* (2021) menemukan hasil yang bertolak belakang dimana pelatihan berpengaruh negatif pada kinerja karyawan.

Sinaga *et. al.,* (2021) menyatakan bahwa kompetensi merupakan gabungan dari sifat, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku seorang individu (karyawan) yang menjadi dasar untuk menghasilkan kinerja terbaik seperti yang diharapkan. Karyawan dengan tingkat kompetensi tinggi akan tinggi pula kinerjanya. Kondisi ini menunjukkan bahwa kompetensi bisa dipakai untuk memprediksi kinerja seorang karyawan. Hasil penelitian Shaputra dan Hendriani (2015) memberikan bukti kompetensi yang dimiliki karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Sinaga *et. al.,* (2021); Mahmood *et. al.,* (2018); juga memberikan dukungan mengenai pengaruh positif kompetensi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian Marnisah *et. al.,* (2022) menemukan hasil yang bertolak belakang dimana kompetensi berpengaruh secara negatif terhadap kinerja karyawan.

Faktor berikutnya yang turut memberikan sumbangan pengaruh pada peningkatan kinerja karyawan ialah pengembangan karier. Pengembangan karier merupakan sebuah proses dan kegiatan yang dilakukan untuk mempersiapkan seorang karyawan guna memangku suatu jabatan dalam organisasi di waktu mendatang. Melalui program pengembangaan karier, karyawan secara individu maupun organisasi dapat melakukan perencanaan dan pengembangan untuk menentukan siapa yang sekiranya memiliki kemampuan untuk mengemban tugas lebih tinggi atau lebih berat dalam perannya sebagai pemimpin. Pengembangan karier karyawan tentunya akan memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dimana karyawan memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya semakin banyak sebagai konsekuensi dari karier yang dimiliki saat ini. Hasil penelitian Bramasta dan Wahyuningsih (2023) dan Pratama *et al.,* (2023) memberikan bukti bahwa program pengembangan karier yang diberikan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Hasil studi Amrin dan Darwis (2022); Gibran dan Ramadani (2021) juga memberikan dukungan mengenai pengaruh positif pengembangan karier terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian oleh Shaputra dan Hendriani (2015) bertolak belakang dimana pengembangan karier berpengaruh secara negatif terhadap kinerja karyawan.

Naik atau turunnya kinerja karyawan pasti dialami oleh hampir seluruh organisasi. Peningkatan kinerja karyawan adalah hal yang selalu diharapkan dan diusahakan oleh pihak manajemen. Namun sebaliknya, saat kinerja karyawan mengalami penurunan, maka

pihak manajemen harus segera melakukan evaluasi mengenai hal-hal apa saja akan menyebabkan terjadinya penurunan kinerja karyawan tersebut. Demikian juga halnya yang terjadi pada PT. Indah Kiat Pulp and Paper yaitu sebuah perusahaan yang memproduksi kertas budaya, kertas industri, tisu, serta pulp. Untuk meningkatkan kinerja karyawan pihak manajemen telah melakukan beberapa aktivitas pelatihan bagi karyawan. Pelatihan diberikan kepada karyawan atas penggunaan peralatan baru dalam bentuk *on job training* maupun *vestibule training*. Terkait dengan peningkatan kompetensi karyawan, pihak manajemen PT. Indah Kiat Pulp and Paper memberikan tambahan pengetahuan bagi karyawan terkait dengan pekerjaannya serta menempatkan karyawan pada bidang pekerjaan sesuai dengan ilmu dan pendidikan yang dimilikinya. Hal lain yang diusahakan pihak manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui program pengembangan karier. Karyawan dengan prestasi kerja yang baik diberikan promosi jabatan dengan tujuan agar karyawan memiliki dorongan yang lebih besar untuk menghasilkan pekerjaan yang semakin berkualitas dan dalam jumlah yang lebih banyak. Pelatihan, peningkatan kompetensi, dan pengembangan karier ditujukan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Indah Kiat Pulp and Paper. Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik menganalisis pengaruh pelatihan, kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan PT. Indah Kiat Pulp and Paper.

Landasan Teori

Kinerja Karyawan

Menurut Pratama *et. al.,* (2023) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil atau prestasi yang dicapai oleh seorang individu (karyawan) dalam periode tertentu melalui dengan memanfaatkan potensi dan sumber daya yang dimilikinya. Mangkunegara (2018) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang diraih seseorang dengan periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Rivai (2018) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Berdasarkan beberapa definisi kinerja karyawan di atas bisa diambil simpulan kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi dari seorang karyawan berdasarkan pekerjaan atau tanggungjawabnya yang diukur berdasarkan satu satuan waktu atau jumlah tertentu melalui penggunaan sumber daya yang dimiliki atau digunakan.

Robbins (2019) mengukur kinerja karyawan melalui dimensi-dimensi berikut: 1) kualitas, 2) kuantitas, 3) ketepatan waktu, 4) efektivitas, dan 5) kemandirian.

Pelatihan

Mathis dan Jackson (2017) mendefinisikan pelatihan sebagai suatu proses dimana karyawan memperoleh kemampuan (keterampilan dan pengetahuan) tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Sinaga *et. al.,* (2021) pelatihan didefinisikan sebagai

proses bagi karyawan untuk memperluas pengetahuan mereka dan pengenalan terhadap sesuatu yang baru dan dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. Kasmir (2016) mendefinisikan Pelatihan adalah proses untuk mendidik dan membekali karyawan dengan meningkatkan keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan perilakunya. Rivai dan Sagala (2009) dalam Amrin dan Darwis (2022) memberi arti pelatihan sebagai suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efektif dan efisien.

Rivai (2010) dalam Mardiah dan Purba (2019) menyatakan bahwa pelatihan yang baik harus memenuhi unsur atau dimensi: 1) bahan yang dibutuhkan (*required material*), 2) metode yang digunakan (*method used*), 3) kapabilitas instruktur latihan (*training instructor capabilities*), 4) sarana atau prinsip pembelajaran (*learning facilities or principles*), 5) peserta pelatihan (*training participants*), dan 5) evaluasi pelatihan (*training evaluation*).

Melalui pelatihan, karyawan akan memiliki keterampilan lebih baik untuk dapat melaksanakan dan menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dengan jumlah dan kualitas terbaik. Keadaan ini menunjukkan adanya dampak pelatihan pada peningkatan kinerja karyawan. Dampak pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan telah banyak dibuktikan di beberapa penelitian terdahulu. Hasil penelitian Manopo *et al.,* (2021), Furi dan Winarno (2020), Dewi dan Fauzi (2021), dan Lee *et al.,* (2023), membuktikan secara empirik pengaruh positif pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dari hasil penelitian, diajukan hipotesis sebagai berikut:

H_1: Pelatihan memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kompetensi

Rivai dan Sagala (2010) dalam Esthi dan Savhira (2019) mendefinisikan kompetensi kemampuan pegawai yang di dalamnya terdapat pengetahuan, keterampilan dan sikap, dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Wibowo (2017) memberi definisi kompetensi sebagai suatu kemampuan seorang individu (karyawan) untuk dapat melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh suatu pekerjaan. Taylor (2017) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan seorang individu untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditentukan dengan mengacu pada lingkungan kerja nyata.

Wibowo (2017) menyatakan bahwa kompetensi seorang karyawan dapat diukur melalui dimensi: 1) keterampilan, 2) pengetahuan, 3) pengalaman, 4) karakteristik kepribadian, 5) dan motivasi.

Kesesuaian keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki dengan pekerjaan yang diemban karyawan akan mendukung karyawan dalam memperoleh hasil pekerjaan dengan jumlah dan kualitas yang lebih baik. Hal ini mengindikasikan kompetensi mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pengaruh kompetensi pada kinerja karyawan dibuktikan dalam penelitian Shaputra dan Hendriani (2015), Sinaga *et al.,* (2021),

Mahmood *et. al.,* (2018). Kompetensi yang dimiliki karyawan berpengaruh secara positif pada peningkatan kinerja karyawan. Dari penelitian ini, diajukan hipotesis sebagai berikut:

H_2: Kompetensi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengembangan Karier

Dessler (2017) mendefinisikan pengembangan karir sebagai rangkaian kegiatan seumur hidup yang memberikan kontribusi terhadap penggalian, pembentukan, kesuksesan, dan pemenuhan karir karyawan. Simamora (2018) mendefinisikan pengembangan karier laksana persiapan seseorang untuk mengambil tanggung jawab lain atau lebih tinggi dalam suatu organisasi. Mondy dan Martocchio (2018) memberi definisi pengembangan karier sebagai pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Handoko (2017) mendefinisikan pengembangan karier sebagai proses organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawannya guna mempersiapkan karyawan yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan karyawan di waktu mendatang.

Marnisah *et al.,* (2022) menyatakan bahwa pengembangan karier yang baik harus memenuhi unsur atau dimensi: 1) keadilan, 2) dukungan pimpinan, 3) akses informasi, 4) minat, 5) mekanisme. Kemampuan karyawan untuk memenuhi tanggung jawab yang lebih berat ditunjukkan oleh semakin banyak hasil pekerjaan yang dicapainya. Kondisi ini menunjukkan program pengembangan karir akan memberikan dukungan pada peningkatan kinerja karyawan. pengaruh pengembangan karier terhadap peningkatan kinerja ditemukan dalam penelitian Bramasta dan Wahyuningsih (2023), Amrin dan Darwis (2022), Pratama *et al.,* (2023), Gibran dan Ramadani (2021). Hasil penelitian mereka menemukan fakta bahwa program pengembangan karir yang diberikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian, diajukan hipotesis sebagai berikut:

H_3: Pengembangan karier memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh pelatihan, kompetensi, dan pengembangan karier pada kinerja karyawan

Kinerja karyawan adalah elemen penting yang harus diperhatikan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu penting bagi pihak manajemen untuk memberikan bekal kepada karyawan melalui penambahan keterampilan, pengetahuan dan keahlian dalam jenis pekerjaannya masing-masing. Saat seorang karyawan memiliki keterampilan, pengetahuan, dan keahlian yang sesuai pekerjaannya, dapat dipastikan karyawan akan memiliki kinerja semakin meningkat.

Kinerja karyawan yang tinggi bisa diukur melalui seberapa banyak dan seberapa bagus hasil pekerjaan karyawan, kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara mandiri dan tepat waktu serta efektivitas karyawan dalam bekerja.

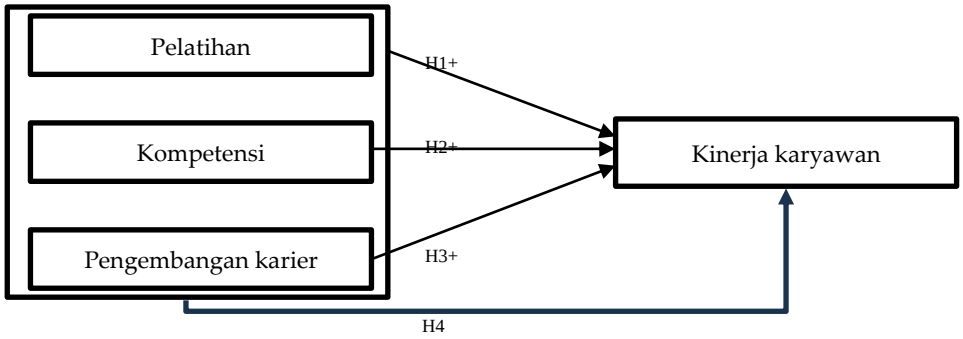
Kinerja karyawan yang tinggi tentunya berkat dukungan organisasi dalam banyak hal seperti pemberian pelatihan Manopo *et al.,* (2021); Furi dan Winarno (2020), kompetensi yang dimiliki karyawan Sinaga *et al.,* (2021); Mahmood *et al.,* (2018), dan program pengembangan karier dalam organisasi Bramasta dan Wahyuningsih (2023); Amrin dan Darwis (2022). Pelatihan berkaitan dengan pemberian metode kerja baru yang lebih efektif dan efisien, karyawan mempunyai pengetahuan dan keahlian yang selaras atas pekerjaannya (kompetensi), serta besarnya tanggung jawab yang didelegasikan dalam program pengembangan karier diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh pelatihan, kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan telah dibuktikan dalam penelitian Lee *et. al.,* (2023), Sinaga *et. al.,* (2021), Manopo *et. al.,* (2021). Beberapa hasil penelitian tersebut telah membuktikan peran dari pelatihan, kompetensi dan pengembangan karier sebagai variabel prediktor kinerja karyawan. Dari hasil penelitian, diajukan hipotesis sebagai berikut:

H_4: Pelatihan, kompetensi, dan pengembangan karier secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kerangka Pikir Penelitian

Korelasi diantara pelatihan, kompetensi, pengembangan karier dan kinerja karyawan digambarkan dalam sebuah kerangka pikir penelitian berikut ini:



Gambar 1 Kerangka Pikir Penelitian

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang menghasilkan temuan-temuan yang bisa digapai (didapat) melalui pemakaian metode statistika atau metode yang lainnya dari pernyataan jumlah dalam satuan tertentu atau ukuran lainnya (Sujarweni, 2018). Penelitian ini didesain sebagai penelitian asosiatif yang dilakukan untuk menguji pengaruh pelatihan, kompetensi, dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan PT. Indah Kiat Pulp and Paper.

Data di penelitian ini dikumpulkan oleh peneliti dengan dua cara yaitu data primer menggunakan kuisioner dan data sekunder melalui buku, jurnal, publikasi pemerintah, dan juga situs ataupun basis lain yang memberikan dukungan. Populasi penelitian ialah seluruh karyawan PT. Indah Kiat Pulp and Paper yang berjumlah 786 orang karyawan. Metode pemungutan sampel bersifat acak (*random sampling*) menggunakan cara sampel aksidental (*accidental*). Jumlah sampel penelitian ditentukan memakai perhitungan *slovin* 10% yaitu sebanyak 89 orang responden.

Pengujian instrumen menggunakan dua metode yaitu Uji Validitas dan Uji Reliabilitas. Uji Asumsi Klasik menggunakan Uji Normalitas, Uji Multikolinieritas, dan Uji Heteroskedatisitas. Metode analisis data menggunakan analisis persentase, analisis deskriptif dan analisis regresi.

Hasil dan Pembahasan

Profile Responden

Tabel 1 Profil Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	68	76,4
	Perempuan	21	23,6
Usia	20 - 30 tahun	8	9,0
	31 - 40 tahun	42	47,2
	41 - 50 tahun	33	37,1
	51 tahun atau lebih	6	6,7
Pendidikan	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	28	31,5
	Diploma (D1 - D3)	46	51,7
	Sarjana (S1)	14	15,7
	Paska Sarjana (S2 / S3)	1	1,1
Masa kerja	3 sampai 5 tahun	28	31,5
	6 sampai 10 tahun	46	51,7
	11 tahun atau lebih	14	15,7

Hasil persentase pada karakteristik demografi responden dapat dinyatakan, mayoritas responden (68 orang ≈ 76,4%) adalah laki-laki dengan usia 31 sampai 40 tahun (42 orang ≈ 47,2%), berpendidikan Diploma (46 orang ≈ 51,7%) serta mempunyai pengalaman kerja 6 hingga 10 tahun (46 orang ≈ 51,7%).

Hasil Uji Instrumen

Tabel 2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Butir	R hitung	Cronbach Alpha
Pelatihan	11	0,620 - 0,801	0,910
Kompetensi	9	0,497 - 0,819	0,868
Pengembangan karier	10	0,638 – 0,814	0,906
Kinerja karyawan	7	0,637 – 0,842	0,850

Pengujian validitas pada variabel pelatihan, kompetensi, pengembangan karir dan kinerja karyawan berkisar 0,497 hingga 0,842 maka dikatakan valid karena lebih besar dari nilai r tabel senilai 0,208. Hasil Uji Reliabilitas diperoleh nilai *Cronbach Alpha* 0,850 sampai 0,910 maka dinyatakan reliabel karena lebih besar dari 0,60.

Analisis Deskriptif

Tabel 3 Penilaian Responden

No	Variabel	Butir	Range of mean	Mean	Kategori
1	Pelatihan	11	3,6404 - 3,8202	3,7222	Baik
2	Kompetensi	9	3,7191 - 4,0122	3,8926	Tinggi
3	Pengembangan karier	10	3,6629 - 3,9326	3,8213	Baik
4	Kinerja karyawan	7	3,8539 - 4,0000	3,9133	Tinggi

Nilai *mean* hasil analisis deskriptif variabel pelatihan dan pengembangan karier dikategorikan dalam kriteria baik, dan kompetensi serta kinerja karyawan dikategorikan tinggi.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Tabel 4 Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi			
		sig	
Normalitas	Kolmogorov-Smirnov Z	,222	
		Tolerance	**VIF**
Multikolinieritas	Pelatihan	0,592	1,689
	Kompetensi	0,610	1,640
	Pengembangan karier	0,533	1,875
		sig	
Heteroskedastisitas	Pelatihan	,718	
	Kompetensi	,174	
	Pengembangan karier	,699	

Hasil Uji Asumsi Klasik dapat dinyatakan bahwa data penelitian ini terdistribusi normal (sig > 0,05), terbebas dari gangguan multikolinieritas (Tolerance > 0,1 dan VIF < 10), serta data penelitian heteroskedastisitas (sig > 0,05). Artinya semua uji asumsi klasik terpenuhi.

Hasil Analisis Data

Tabel 5 Hasil Uji Regresi

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,048	,214		4,904	,000
Pelatihan	,174	,062	,221	2,807	,006
Kompetensi	,341	,062	,428	5,512	,000
Pengembangan karier	,234	,060	,325	3,914	,000
Adj. R^2	0,676				
F	62,306				
Sig	0,000				

Konstanta (a) sebesar 1,048 besarnya (nilai) kinerja karyawan saat tidak ada stimuli dari variabel pelatihan, kompetensi, dan pengembangan karier.
b1 0,221 dengan p 0,006 artinya pelatihan memiliki pengaruh yang positif serta nyata terhadap kinerja karyawan.
b2 0,428 dengan p 0,000 artinya kompetensi memiliki pengaruh yang positif serta nyata terhadap kinerja karyawan.
b3 0,325 dengan p 0,000 artinya pengembangan karier memiliki pengaruh yang positif serta nyata terhadap kinerja karyawan.

Signifikansi uji F (p) 0,000 yang berarti pelatihan, kompetensi dan pengembangan karier memiliki pengaruh yang nyata terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan hipotesis penelitian yang menyatakan: pelatihan, kompetensi, dan pengembangan karier secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti maka Ha diterima.

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,676 memberikan informasi pelatihan, kompetensi, dan pengembangan karier secara simultan mampu memprediksi 67,6% perubahan kinerja karyawan.

Pembahasan

Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan

Hasil analisis regresi dinyatakan bahwa pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai hipotesis yang diajukan H1 diterima. Hasil penelitian ini memberikan dukungan pada hasil penelitian Manopo *et*

al., (2021), Furi dan Winarno (2020), Dewi dan Fauzi (2021), dan Lee *et al.*, (2023) dimana pelatihan yang dilakukan dengan baik dan tepat akan meningkatkan kinerja karyawan.

Pelatihan ditujukan untuk memberikan tambahan keterampilan kepada karyawan berkaitan dengan pekerjaannya. Melalui pelatihan, karyawan akan memiliki keterampilan yang lebih banyak dan akan membantu karyawan untuk dapat bekerja dengan lebih cepat untuk mendapatkan hasil yang lebih banyak. Untuk memberikan dukungan pada karyawan dalam peningkatan kinerjanya, manajemen PT. Indah Kiat Pulp and Paper mempersiapkan dengan baik bahan-bahan yang dibutuhkan dalam program pelatihan yang diberikan, menentukan metode pelatihan yang tepat bagi masing-masing karyawan sesuai kebutuhannya, menggunakan instruktur yang memiliki kemampuan tinggi, menyediakan sarana pelatihan yang dibutuhkan, meningkatkan partisipasi karyawan dalam program pelatihan, dan melakukan evaluasi atas hasil pelatihan yang telah dilakukan.

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan

Hasil analisis regresi dinyatakan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil studi ini sesuai hipotesis yang diajukan H2 diterima. Hasil penelitian ini memberikan dukungan pada hasil penelitian Shaputra dan Hendriani (2015), Sinaga *et al.*, (2021), Mahmood *et al.*, (2018) dimana karyawan dengan tingkat kompetensi yang semakin tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan.

Tinggi atau rendahnya kinerja karyawan ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki karyawan. Hal ini sesuai pernyataan Wibowo (2017) bahwa kompetensi merujuk sebagai kemampuan karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi pada keterampilan dan pengetahuan serta dukungan sikap kerja. Tingkat kompetensi karyawan yang tinggi membantu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjan dengan lebih cepat, lebih banyak dan dengan kualitas yang baik (meningkatkan kinerja). Untuk meningkatkan kompetensi karyawan, pihak manajemen membekali karyawan dengan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman dalam berbagai jenis pekerjaan. Selain itu, pihak manajemen memberikan perhatian untuk meningkatkan kepribadian karyawan untuk menjadi lebih positif dan memberikan dorongan (motivasi) untuk pencapaian target dan orientasi kerja yang lebih tinggi.

Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan

Hasil analisis regresi dinyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai hipotesis yang diajukan H3 diterima. Penelitian ini memberikan dukungan pada penelitian oleh Bramasta dan Wahyuningsih (2023), Amrin dan Darwis (2022), Pratama *et al.*, (2023), Gibran dan Ramadani (2021) dimana pengembangan karier yang dilakukan dalam organisasi memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

Karyawan ingin memperoleh kemajuan dalam bekerja melalui pencapaian karier yang lebih tinggi dalam organisasi. Untuk dapat memperoleh promosi jabatan maka karyawan

terlebih dahulu harus mampu memberikan sumbangan positif bagi perusahaan dalam wujud peningkatan hasil kerja. Untuk itu maka penting bagi pihak manajemen untuk memberikan kesempatan kepada para karyawannya dalam proses pengembangan karier. Pengembangan karier didefinisikan Handoko (2017) sebagai proses organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawannya guna mempersiapkan karyawan yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan karyawan di waktu mendatang.

Proses pengembangan karier dalam PT. Indah Kiat Pulp and Paper melalui tahapan atau proses antara lain adalah dengan memberikan promosi jabatan yang dilakukan secara adil atas dasar penilaian yang obyektif serta rasional. Selain itu, dukungan para pemimpin (atasan) akan memberikan bantuan bagi karyawan untuk dapat mengembangkan kariernya dengan lebih cepat. Pihak manajemen PT. Indah Kiat Pulp and Paper juga membuka saluran informasi dan memberikan kemudahan akses bagi para karyawan yang disesuaikan dengan minat dan bakat melalui mekanisme yang baik.

Pengaruh pelatihan, kompetensi, dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan

Hasil analisis regresi dinyatakan bahwa pelatihan, kompetensi, dan pengembangan karier berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai hipotesis yang diajukan H4 diterima. Hasil studi memberikan dukungan pada hasil studi Manopo *et. al.*, (2021); Furi dan Winarno (2020) dimana pelatihan yang baik dan tepat; kompetensi yang dimiliki oleh masing-maisng karyawan (Sinaga *et al.*, 2021; Mahmood *et al.*, 2018); dan pengembangan karier dalam organisasi yang baik (Bramasta dan Wahyuningsih 2023; Amrin dan Darwis 2022) akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merujuk sebagai prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) karyawan yang diukur berdasarkan kualitas maupun kuantitas yang didapat pada rentang waktu atau periode tertentu sesuai tanggung jawab masing-masing karyawan, Mangkunegara (2018). Kinerja karyawan yang terus meningkat dari waktu ke waktu merupakan yang selalu diusahakan oleh pihak manajemen maupun secara pribadi oleh masing-masing karyawan. Upaya yang dilakukan pihak manajemen untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan pelatihan sesuai kebutuhan karyawan, melakukan peningkatan kompetensi yang dimiliki karyawan melalui penambahan pengetahuan serta keterampilan, serta memberikan stimuli kepada karyawan melalui program pengembangan karier.

Implikasi Hasil Penelitian

Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan bukti empirik bahwa pelatihan, peningkatan kompetensi serta melakukan pengembangan karier secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Implikasinya, pemilihan program pelatihan yang tepat, pengembangan karyawan melalui peningkatan kompetensi maupun kesempatan untuk memperoleh karier yang lebih baik (pengembangan karier) akan mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan bukti nyata bahwa pelatihan dan pengembangan karier yang diterapkan serta tingginya tingkat kompetensi karyawan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka pihak manajemen PT. Indah Kiat Pulp and Paper melalui peran departemen *Human Resources Management* (HRM) harus dapat mengeksplorasi kebutuhan karyawan akan pelatihan dan pengembangan karier serta peningkatan kompetensi karyawan yang diimplementasikan dalam penyusunan program serta strategi yang sistematis, terstruktur dan berkesinambungan guna mendukung tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Simpulan

Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa pelatihan, kompetensi, dan pengembangan karier memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penilaian yang dilakukan oleh karyawan pada variabel kompetensi dan kinerja secara self-assessment menghadirkan keterbatasan dalam standarisasi ukuran, karena kecenderungan untuk memberikan penilaian yang menggambarkan kinerja dan kompetensi sebagai tinggi atau baik. Oleh karena itu, penelitian mendatang disarankan untuk menggunakan metode pengukuran yang lebih baku dan melibatkan pimpinan dalam penilaian tersebut untuk memastikan obyektivitasnya. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan dengan menambahkan variabel independen lain sebagai prediktor kinerja karyawan, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan faktor-faktor lain yang relevan. Dengan demikian, diharapkan penelitian mendatang dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Daftar Pustaka

Amrin, & Darwis. (2022). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Makassar. Jurnal Mirai Management, 7(3).

Bramasta, F. Y., & Wahyuningsih, S. (2023). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT Surteckariya Indonesia Bagian Produksi. Journal on Education, 5(4).

Dessler, G. (2017). Human Resource Management (15th ed.). Boston: Pearson.

Dewi, A. S., & Fauzi, F. S. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Dipo Padang. Jurnal Manajemen, Ekonomi, Keuangan dan Akuntansi, 2(2). http://ejurnal.poltekkutaraja.ac.id/index.php/meka

Esthi, R. B., & Savhira, I. (2019). The Influence of Work Training, Competence and Discipline of Work on Employee Performance in PT. Lestarindo Perkasa. Journal of Research in Business, Economics, and Education, 1(2).

Furi, P. I. T., & Winarno, A. (2020). Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi di Kantor Dana Pensiun Telkom. e-Proceeding of Management, 7(2).

Gibran, N., & Ramadani, D. (2021). The Effect of Training and Career Development on Employee Performance. Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis, 5(3). DOI: 10.36555/almana.v5i3.1680.

Handoko, T. H. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Kasmir. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Keka, M. I., Wediawati, T., & Andriana, A. N. (2021). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kaltim Methanol Industri (KMI) di Kota Bontang. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, 4(1).

Lee, N. S. M. S., Hussain, S., Rashid, R. A., Raffar, M. A., & Aripin, N. M. (2023). The Effect of Training towards Employee Performance: An Evidence from A Public University in Malaysia. International Journal of Industrial Management, 17(3). DOI: https://doi.org/10.15282/ijim.17.3.2023.9760.

Mahmood, R., Hee, O. C., Yin, O. S., & Hamli, M. S. H. (2018). The Mediating Effects of Employee Competency on the Relationship between Training Functions and Employee Performance. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(7). http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i7/4410.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Manoppo, I. D., Koleangan, R. A. M., & Uhing, Y. (2021). Pengaruh Pelatihan, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Unilever Indonesia. Tbk di Manado. Jurnal EMBA, 9(1).

Mardiah, A., & Purba, C. B. (2019). The Effects of Competency, Training and Education, and Career Development on Employees' Performance at Hermina Hospital Kemayoran. International Journal of Innovative Science and Research Technology, 4(6).

Marnisah, L., Kore, J. R. R., & Ora, F. B. (2022). Employee Performance Based on Competency, Career Development, and Organizational Culture. Journal of Applied Management (JAM), 20(3). DOI: http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.03.13

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2018). Human Resource Management, Tenth Edition Jilid I. Jakarta: Erlangga.

Pratama, M. A. W., Kurniaty., & Periyadi. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Kalimas Kharisma Banjarmasin). Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Tahun 2023 (SENASEKON 2023).

Rivai, V. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek. Jakarta: Murai Kencana.

Robbins, S. P. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Boston: Pearson.

Shaputra, A. R., & Hendriani, S. (2015). Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Kantor Wilayah Pekanbaru. Jurnal Tepak Manajemen Bisnis, 7(1).

Simamora, H. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.

Sinaga, E. P., Ratnasari, S. L., & Hadi, M. A. (2021). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Disiplin Kerja Komitmen Organisasional dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Equilibria, 8(2). https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/equi.

Sujarweni, V. W. (2018). Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi Pendekatan Kuantitatif. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.

Taylor, E. W. (2017). Transformative Learning Theory. In Transformative Learning Meets Bildung. Rotterdam: Sense Publishers.

Wibowo. (2017). Manajemen Kinerja (Edisi Kelima). Depok: PT. Raja Grafindo Persada.