

## Peran Kompetensi Dan Pengembangan Karir: Dampaknya pada Kinerja Karyawan

Olivia Melinda Putri<sup>1</sup>, Ardianus Laurens Paulus<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>PSDKU Manajemen – Fakultas Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, Surabaya, Jawa Timur 60112, Indonesia

### ARTICLE HISTORY

Received : 03 September 2025

Revised: 30 September 2025

Accepted : 07 November 2025

### KEYWORDS

Competence; Career Development;  
Employee Performance

### CORRESPONDENSI

Nama : Ardianus Laurens P.

email: [ardianus.laurens.p@ukwms.ac.id](mailto:ardianus.laurens.p@ukwms.ac.id)

### ABSTRACT

*This study aims to investigate the influence of competence and career development on employee performance at PT Bumi Pembangunan Pertiwi Madiun, Building Materials Division. The research was conducted using a quantitative approach with a causal design. The population consisted of 90 employees, and due to the relatively small number, a saturated sampling technique was applied, resulting in 90 distributed questionnaires. From these, 75 valid responses were analyzed using multiple linear regression. The findings reveal that competence has a positive and significant effect on employee performance, as indicated by a regression coefficient of 0.206 and a significance level of 0.004. Similarly, career development demonstrates a stronger positive and significant effect, with a regression coefficient of 0.777 and a significance level of 0.000. The coefficient of determination ( $R^2$ ) of 0.60 indicates that competence and career development together explain 60% of the variance in employee performance, while the remaining 40% is influenced by other factors such as motivation, compensation, or organizational culture. These results emphasize that while competence is essential as a foundation for effective performance, career development plays a more dominant role in motivating employees and enhancing their contributions.*



Copyright: © 2025 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/>).

## Pendahuluan

Pada era globalisasi dan revolusi industri 4.0, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi kunci keberhasilan organisasi untuk bertahan dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. SDM yang berkualitas tidak hanya menjadi penggerak operasional, tetapi juga faktor strategis dalam meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Susetyorini & Rahman, 2020). Kinerja karyawan mencerminkan sejauh mana tujuan organisasi dapat dicapai, sehingga penting bagi manajemen untuk terus mendorong perbaikan melalui peningkatan kompetensi dan program pengembangan karir (Mangkunegara, 2013). Dengan demikian, penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menjadi urgensi akademis maupun praktis, khususnya bagi perusahaan yang menghadapi tantangan retensi tenaga kerja muda dan kebutuhan adaptasi keahlian baru.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Bumi Pembangunan Pertiwi Divisi Building Materials. Urgensinya terletak pada kebutuhan perusahaan untuk menjaga keberlanjutan daya saing melalui SDM yang kompeten sekaligus termotivasi dengan prospek pengembangan karir yang jelas. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan masukan

praktis bagi manajemen dalam merancang strategi peningkatan kinerja berbasis kompetensi dan pengembangan karir.

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas hubungan antara kompetensi, pengembangan karir, dan kinerja karyawan, namun masih terdapat kesenjangan yang perlu diisi. [Distyawati \(2017\)](#) meneliti aparatur pengawas di sektor publik dan menemukan pengaruh signifikan kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja, tetapi konteksnya berbeda dengan sektor swasta manufaktur. [Bintari & Budiono \(2021\)](#) menguji karyawan perusahaan swasta, namun tidak menekankan pada divisi spesifik sehingga kurang menggambarkan dinamika organisasi tertentu. [Daniel dkk. \(2023\)](#) menambahkan variabel pelatihan, tetapi belum menyoroti kontribusi relatif antara kompetensi dan pengembangan karir. Penelitian [Leonita \(2020\)](#) menekankan dominasi pengembangan karir terhadap kinerja, sementara interaksinya dengan kompetensi belum diuji. Sementara itu, [Akmal dkk. \(2019\)](#) menyoroti dampak pengembangan karir pada kepuasan kerja dan kinerja, tetapi tidak menjadikan kompetensi sebagai variabel utama. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengkaji secara simultan pengaruh kompetensi dan pengembangan karir dalam konteks sektor bahan bangunan, sekaligus menekankan perbandingan kontribusi keduanya pada kinerja karyawan, khususnya bagi generasi muda yang berada pada tahap awal karir.

Penelitian ini didasarkan pada Teori *Human Capital* ([Becker, 1964](#)) yang menyatakan bahwa investasi dalam bentuk pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan pengembangan karir akan meningkatkan produktivitas individu dan organisasi. Kompetensi dipandang sebagai bentuk modal manusia yang terbentuk melalui akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Sementara itu, pengembangan karir merupakan mekanisme organisasi untuk meningkatkan nilai modal manusia. Dengan demikian, teori ini relevan untuk menjelaskan bagaimana kompetensi dan pengembangan karir memengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bumi Pembangunan Pertiwi Divisi Building Materials, apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta faktor manakah di antara kompetensi dan pengembangan karir yang memberikan pengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan.

## Tinjauan Pustaka

### 1. Kompetensi

Menurut [Wibowo \(2016:271\)](#), kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan dan tugas yang dilandasi keterampilan serta pengetahuan, dan didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Sementara itu, [Marwansyah \(2016:36\)](#) menyatakan bahwa kompetensi merupakan perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik pribadi lainnya yang dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan dalam suatu pekerjaan. Kompetensi dapat diukur menggunakan standar yang telah disepakati, serta dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan.

## 2. Pengembangan Karir

Menurut [Anoraga \(2005:99\)](#), karir dalam arti sempit merupakan suatu upaya untuk mencari hasil, mengembangkan profesi, dan meningkatkan kedudukan. Sedangkan dalam arti luas, karir adalah langkah maju sepanjang hidup dalam membangun masa depan. [Handoko \(2006:58\)](#) menjelaskan bahwa karir merupakan seluruh pekerjaan atau jabatan yang dipegang seseorang selama kehidupan kerjanya. Dengan demikian, karir berhubungan erat dengan jabatan seorang karyawan dalam lingkungan kerjanya, serta menunjukkan proses pertumbuhan dan pencapaian individu dalam organisasi.

## 3. Kinerja Karyawan

[Mangkunegara \(2013:67\)](#) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. [Nawawi \(2011:236\)](#) menambahkan bahwa kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik yang bersifat fisik/material maupun non-fisik/non-material, yang dinilai setelah jangka waktu tertentu sesuai dengan deskripsi jabatan yang berlaku. Dengan demikian, kinerja dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian kerja yang dikaitkan dengan tanggung jawab yang diemban oleh setiap karyawan.

## 4. Teori Human Capital

Teori *Human Capital* yang diperkenalkan oleh Gary S. Becker pada tahun 1964 melalui bukunya *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* menjelaskan bahwa sumber daya manusia bukan hanya sekadar faktor produksi, melainkan juga sebuah bentuk modal (capital) yang dapat ditingkatkan nilainya melalui investasi tertentu ([Soeprihanto, 2001; Spencer, 1993](#)). Sama halnya dengan modal fisik (mesin, peralatan), manusia memiliki modal pengetahuan, keterampilan, dan kesehatan yang bisa dikembangkan untuk menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi ([Byars & Rue, 2008](#)).

Inti dari teori ini adalah bahwa investasi pada manusia seperti pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan kesehatan akan memberikan return berupa peningkatan produktivitas, pendapatan, serta kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi maupun perekonomian ([Sedarmayanti, 2014](#)). Becker menekankan bahwa individu dan organisasi yang melakukan investasi pada *human capital* akan memperoleh manfaat jangka panjang, karena peningkatan kompetensi dan kualitas SDM dapat memperbaiki efisiensi kerja, inovasi, serta daya saing ([Gomes, 2003](#)).

Dalam konteks organisasi, teori human capital berarti bahwa perusahaan yang menyediakan program pengembangan keterampilan, pendidikan lanjutan, serta fasilitas kesehatan tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan, tetapi juga secara langsung memperkuat kinerja dan profitabilitas perusahaan. Dengan kata lain, pengeluaran untuk pengembangan SDM bukan dianggap sebagai biaya (*cost*), melainkan investasi (*investment*) yang akan menghasilkan keuntungan di masa depan.

*Human Capital Theory* ([Becker, 1964](#)) menekankan bahwa kualitas manusia — melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan kesehatan — adalah bentuk modal yang memiliki

dampak langsung terhadap produktivitas dan pertumbuhan ekonomi, baik di tingkat individu, organisasi, maupun negara.

### 5. Kompetensi dan Kinerja Karyawan

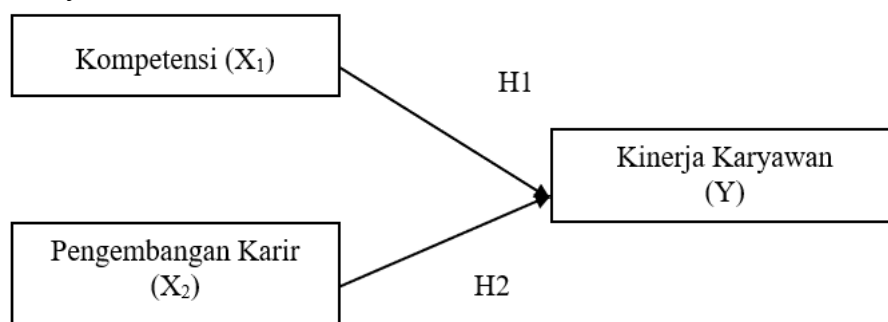
Kompetensi merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki seorang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara efektif. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi akan mampu melaksanakan tugas dengan baik, tepat waktu, dan sesuai standar yang ditetapkan perusahaan. Penelitian terdahulu (Daniel dkk., 2023; Bintari & Budiono, 2021; Distyawati, 2017) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kinerjanya.

Hipotesis 1: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 6. Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan

Pengembangan karir adalah upaya organisasi untuk membantu karyawan merencanakan dan mengembangkan jalur karirnya, melalui pelatihan, promosi jabatan, maupun pemberian kesempatan belajar. Karyawan yang memiliki kesempatan pengembangan karir akan lebih termotivasi, sehingga mampu meningkatkan prestasi kerja. Penelitian sebelumnya (Daniel dkk., 2023; Bintari & Budiono, 2021; Distyawati, 2017) juga membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, semakin baik pengembangan karir yang dilakukan perusahaan, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan.

Hipotesis 2: Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1 Rerangka Konseptual

### Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal karena bertujuan menguji pengaruh variabel independen (kompetensi dan pengembangan karir) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Pemilihan metode ini didasarkan pada

tujuan penelitian yang berorientasi pada pengujian hipotesis secara objektif dengan data numerik dan analisis statistik (Sugiyono, 2018:13).

### 1. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan terdiri dari: Data primer, diperoleh langsung melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Data sekunder, berupa dokumen internal perusahaan (data HRD terkait evaluasi kinerja) dan literatur yang relevan.

### 2. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Bumi Pembangunan Pertiwi Madiun Divisi Building Materials sebanyak 90 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil (<100), penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel (90 responden) (Sugiyono, 2018:85).

### 3. Instrumen dan Pengumpulan Data

Instrumen utama penelitian adalah kuesioner terstruktur dengan skala Likert yang disusun berdasarkan indikator variabel dari penelitian terdahulu. Penyebaran dilakukan secara daring maupun luring untuk menjangkau seluruh responden.

### 4. Analisis Data

Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen, serta uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas) untuk memastikan kelayakan data. Analisis utama menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan software statistik. Hasil analisis digunakan untuk menguji hipotesis dan menarik kesimpulan mengenai pengaruh kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

## Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Tabel 1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator
Kompetensi (X <sub>1</sub> )	Motif	Memiliki motivasi bekerja dengan sempurna
	Karakter Pribadi	Mampu mengendalikan emosi dan mengontrol diri
	Konsep Diri	Memberikan pelayanan dengan sopan santun
	Pengetahuan	Pengetahuan menciptakan sesuatu yang berbeda
Pengembangan Karir (X <sub>2</sub> )	Keterampilan	Keterampilan menggunakan peralatan kerja
	Perencanaan Karir	Kejelasan dalam rencana karir

Kinerja Karyawan (Y)	Manajemen Karir	Kebebasan dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan
	Usaha	Berusaha menegakkan disiplin kerja
	Kemampuan	Kemampuan bekerjasama dengan rekan kerja
	Persepsi Tugas	Persepsi menyelesaikan tugas dengan baik

Sumber: [Distyawati \(2017\)](#)

## Hasil dan Pembahasan

### Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 75 responden dari total 90 karyawan PT Bumi Pembangunan Pertiwi Divisi Building Materials. Tingkat respons mencapai 83,33%, menunjukkan partisipasi yang tinggi dan representativitas data yang baik.

Tabel 2 Data Kuesioner Responden

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	90
Kuesioner kembali	75
Kuesioner yang dapat digunakan	75
Persentase Pengembalian	83,33%

Sumber: Data primer diolah

Dari karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin (tabel 3), diperoleh hasil bahwa karyawan laki-laki sebesar 49,3%, sedangkan karyawan perempuan sebesar 50,7%. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi karyawan pada PT Bumi Pembangunan Pertiwi relatif seimbang antara laki-laki dan perempuan, sehingga hasil penelitian tidak bias terhadap salah satu gender.

Tabel 3 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah
Laki-laki	49,3%
Perempuan	50,7%
Total	100%

Sumber: Data primer diolah

Ditinjau dari usia responden (tabel 4), mayoritas karyawan berada pada kelompok usia 21–29 tahun sebesar 76%, sementara sisanya berada pada kelompok usia 30–38 tahun sebesar 24%. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada usia

produktif awal yang cenderung memiliki energi tinggi, fleksibel, dan memiliki potensi besar untuk mengembangkan kompetensinya.

Tabel 4 Karakteristik Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah
21-29 tahun	76%
30-38 tahun	24%
Total	100%

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan lama bekerja (tabel 5), sebanyak 80% karyawan memiliki masa kerja 3–5 tahun, sedangkan sisanya 20% memiliki masa kerja 6–8 tahun. Artinya, mayoritas karyawan masih dalam tahap awal karir di perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa program pengembangan karir dan peningkatan kompetensi sangat penting dilakukan perusahaan untuk mempertahankan motivasi kerja dan mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Tabel 5 Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah
3-5 tahun	80%
6-8 tahun	20%
Total	100%

Sumber: Data primer diolah

Secara keseluruhan, karakteristik responden menunjukkan bahwa penelitian ini melibatkan karyawan yang mayoritas masih muda dan relatif baru bekerja. Oleh karena itu, faktor kompetensi dan pengembangan karir menjadi relevan untuk dikaji pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, karena kedua variabel tersebut berperan penting dalam membentuk kinerja optimal pada generasi karyawan yang masih berada pada fase pengembangan diri.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrumen penelitian yang digunakan terbukti valid dan reliabel (Tabel 6). Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item memiliki nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel (0,2272), sehingga semua indikator sah dalam mengukur variabel.

Tabel 6 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	$r_{hitung}$	Nilai $r$ tabel 0,2272	Ket.
Kompetensi	X1.1	0,887	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	X1.2	0,842	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	X1.3	0,818	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	X1.4	0,737	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	X1.5	0,683	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pengembangan Karir	X2.1	0,902	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Kinerja Karyawan	X2.2	0,885	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Y.1	0,925	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Y.2	0,930	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Y.3	0,882	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber : Data diolah

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dalam kuesioner adalah valid karena memiliki nilai  $r$  hitung yang lebih besar daripada  $r$  tabel (0,2272). Dengan demikian, instrumen penelitian ini dapat digunakan untuk mengukur variabel kompetensi, pengembangan karir, dan kinerja karyawan secara sah.

Demikian pula, uji reliabilitas (Tabel 7) menghasilkan nilai Cronbach's Alpha  $> 0,60$  untuk semua variabel, menandakan konsistensi instrumen yang baik.

**Tabel 7 Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Alpha Hitung	Cronbach Alpha	Ket.
1	Kompetensi	0,849	0,60	Reliabel
2	Pengembangan Karir	0,746	0,60	Reliabel
3.	Kinerja karyawan	0,896	0,60	Reliabel

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan hasil pengujian tabel 7, seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen penelitian adalah reliabel. Artinya, kuesioner yang digunakan konsisten dan dapat dipercaya untuk mengukur variabel kompetensi, pengembangan karir, dan kinerja karyawan.

Dengan demikian, kuesioner layak digunakan untuk analisis regresi lebih lanjut. Hasil uji asumsi klasik juga memperkuat hal ini: data berdistribusi normal, tidak terdapat multikolinearitas, dan bebas heterokedastisitas.

### Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda (tabel 8) menunjukkan bahwa kedua variabel independen, yaitu kompetensi (X1) dan pengembangan karir (X2), berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).  $R^2$  sebesar 0,60 menunjukkan bahwa 60% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh kompetensi dan pengembangan karir, sementara 40% sisanya dipengaruhi faktor lain seperti motivasi, kompensasi, dan budaya organisasi.

**Tabel 8 Uji Regresi Linier Berganda**

Variabel	Koefisien ( $\beta$ )	t hitung	Sig.	Keterangan
(Konstanta)	1,707	1,653	0,103	
Kompetensi (X1)	0,206	2,946	0,004	Signifikan ( $p < 0,05$ )
Pengembangan Karir (X2)	0,777	6,421	0,000	Signifikan ( $p < 0,05$ )
$R^2$	0,60			Model layak

Sumber : Data primer diolah

Hasil analisis regresi linier berganda tabel 8 menunjukkan variabel kompetensi (X1) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,206 dengan nilai t hitung 2,946 dan signifikansi 0,004 ( $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan, maka kinerja mereka juga cenderung meningkat. Selanjutnya, variabel pengembangan karir (X2) memiliki koefisien regresi sebesar 0,777 dengan nilai t hitung 6,421 dan signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hasil ini membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin baik program pengembangan karir yang diberikan perusahaan, semakin optimal pula kinerja karyawan. Selain itu, nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,60 menunjukkan bahwa variabel kompetensi dan pengembangan karir mampu menjelaskan variasi perubahan kinerja karyawan sebesar 60%, sedangkan sisanya 40% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti motivasi, kompensasi, budaya organisasi, atau faktor eksternal lainnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa baik kompetensi maupun pengembangan karir sama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun pengembangan karir terbukti memberikan pengaruh yang lebih besar dibandingkan kompetensi.

### **Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien sebesar 0,206 dan tingkat signifikansi 0,004 ( $< 0,05$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki seorang karyawan, semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan. Hal ini selaras dengan pandangan teori *human capital* (Becker, 1993), yang menekankan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu merupakan bentuk modal yang dapat ditingkatkan melalui investasi seperti pendidikan dan pelatihan, serta pada akhirnya memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas organisasi.

Sejalan dengan teori tersebut, Wibowo (2016) mendefinisikan kompetensi sebagai kombinasi keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang relevan untuk mendukung pencapaian kinerja. Kompetensi berfungsi sebagai fondasi utama keberhasilan kerja karena tanpa penguasaan pengetahuan dan keterampilan, karyawan akan kesulitan memenuhi standar yang ditetapkan. Temuan ini juga mendukung Marwansyah (2016) yang menegaskan bahwa kompetensi mencakup dimensi pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik pribadi yang memengaruhi kinerja individu.

Hasil penelitian sebelumnya turut memperkuat temuan ini, misalnya Marjiyanto dan Auliya (2020) yang menekankan bahwa peningkatan kompetensi melalui pelatihan berdampak signifikan terhadap efektivitas kerja, serta Daniel dkk. (2023) dan Bintari & Budiono (2021) yang membuktikan adanya pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja karyawan di berbagai sektor. Bahkan pada konteks industri manufaktur, Ahmad & Schroeder (2003) juga menegaskan pentingnya sumber daya manusia yang kompeten dalam meningkatkan produktivitas.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya konsisten dengan teori dan temuan empiris terdahulu, tetapi juga menegaskan bahwa kompetensi merupakan bentuk investasi modal manusia yang strategis. Peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan transfer pengetahuan akan menjadi kunci bagi perusahaan untuk mempertahankan kinerja optimal dan daya saing jangka panjang.

### **Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien regresi sebesar 0,777 dan tingkat signifikansi 0,000 ( $< 0,05$ ). Artinya, semakin baik program pengembangan karir yang dirancang perusahaan, semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Temuan ini sejalan dengan pandangan teori *human capital* (Becker, 1993), yang menekankan bahwa investasi perusahaan dalam bentuk pelatihan, pendidikan, dan peluang pengembangan diri akan meningkatkan kemampuan serta produktivitas tenaga kerja.

Menurut Anoraga (2005), karir dalam arti luas merupakan proses berkelanjutan sepanjang hidup seseorang dalam membangun masa depan, sedangkan Handoko (2006) menegaskan bahwa karir erat kaitannya dengan jabatan yang diemban dan mencerminkan proses pertumbuhan profesional. Penelitian ini memperkuat hasil penelitian terdahulu oleh Leonita (2020) dan Akhmal dkk. (2019) yang menunjukkan bahwa program pengembangan karir, seperti pelatihan, promosi jabatan, dan perencanaan karir, mampu meningkatkan motivasi, kepuasan, serta kinerja karyawan.

Temuan ini juga didukung oleh penelitian internasional. De Vos dan Meganck (2009) menemukan bahwa *career development* tidak hanya berdampak pada kinerja jangka pendek, tetapi juga berhubungan erat dengan komitmen karyawan dan retensi jangka panjang. Hal ini menegaskan bahwa pengembangan karir memiliki nilai strategis, baik bagi individu maupun organisasi.

Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini adalah membuktikan bahwa dalam konteks industri building materials, pengembangan karir memberikan pengaruh yang lebih dominan dibandingkan kompetensi terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa strategi manajemen SDM yang berfokus pada *career development* berkelanjutan dapat menjadi kunci untuk meningkatkan produktivitas sekaligus menjaga loyalitas karyawan.

### **Perbandingan Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis regresi, dapat diketahui bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan kompetensi. Hal ini terlihat dari nilai koefisien pengembangan karir (0,777) yang lebih tinggi daripada kompetensi (0,206). Artinya, meskipun kompetensi penting sebagai modal dasar individu, namun pengembangan karir yang dikelola perusahaan secara sistematis memberikan dampak lebih besar terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil ini selaras dengan temuan [Mariska dkk \(2023\)](#) yang menyatakan bahwa pengembangan karir menjadi faktor dominan dalam memengaruhi kinerja, karena menyangkut motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, perusahaan perlu memperhatikan kedua aspek ini secara seimbang, dengan menekankan pada program pengembangan karir yang berkelanjutan, disertai peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan.

## Simpulan

Temuan utama penelitian ini menegaskan bahwa baik kompetensi maupun pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, pengembangan karir terbukti memberikan kontribusi yang lebih besar dibandingkan kompetensi, yang menunjukkan bahwa selain kemampuan teknis dan pengetahuan yang dimiliki individu, adanya jalur karir yang jelas, kesempatan pelatihan, dan peluang promosi menjadi pendorong utama peningkatan produktivitas. Implikasi praktis dari hasil ini adalah pentingnya perusahaan untuk tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan, tetapi juga menyusun strategi pengembangan karir yang terstruktur agar karyawan lebih termotivasi, loyal, dan berorientasi pada kinerja jangka panjang.

Meski demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, data diperoleh dari 75 responden melalui kuesioner daring sehingga tidak sepenuhnya mewakili populasi. Kedua, indikator variabel belum sepenuhnya mencakup kerangka teori utama sehingga penjelasan variabel masih terbatas. Ketiga, penelitian hanya dilakukan pada satu divisi, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan ke seluruh unit perusahaan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan melibatkan lebih banyak divisi, menggunakan instrumen yang lebih komprehensif sesuai grand theory, serta mempertimbangkan faktor lain seperti motivasi, kompensasi, dan budaya organisasi. Dengan langkah ini, kajian di masa depan tidak hanya akan memperkuat validitas temuan, tetapi juga memperluas relevansinya bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen sumber daya manusia.

## Daftar Pustaka

- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19–43. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00056-6](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00056-6)
- Akhmal, A., Laila, F., & Sari, R. A. (2019). Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Bisnis Administrasi (BIS-A)*, 8(01), 1–6. <https://core.ac.uk/download/pdf/270198245.pdf>
- Anoraga, P. (2005). *Psikologi kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd ed.)*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bintari, A. L., & Budiono. (2021). Pengaruh kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja

- karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(4), 620–629.
- Byars, L. I., & Rue, L. W. (2008). *Human resource management* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Daniel, T. C., Koleangan, R., & Sepang, J. L. (2023). Pengaruh pelatihan, pengembangan karir, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal EMBA*, 7(3), 4124–4134.
- De Vos, A., & Meganck, A. (2009). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, 38(1), 45–60. <https://doi.org/10.1108/00483480910920705>
- Distyawati. (2017). Pengaruh kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja aparatur pengawas Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. *E-Jurnal Katalogis*, 5(4), 56–58.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Andi Offset.
- Handoko, H. (2006). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Leonita, N. (2020). Determinasi Pengembangan Karier Dan Kinerja Pegawai Kompetensi Dan Beban Kerja (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(2), 155–167. <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i2.342>
- Mangkunegara, A. A. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mariska, S., Halin, H., & Veronica, M. (2023). Pengaruh rekrutmen dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Bisnis, Manajemen dan Ekonomi*, 4(3), [halaman]. <https://pdfs.semanticscholar.org/123c/1d821f7abef727e6d3ab844efe4efb13679a.pdf>
- Marjiyanto, K. P., & Auliya, Z. F. (2020). Analisis Peningkatan Kompetensi, Pelatihan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta). *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 253-272. <https://doi.org/10.38043/jmb.v17i2.2381>
- Marwansyah. (2016). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi kedua)*. Bandung: Alfabeta.
- Nawawi. (2011). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sedarmayanti. (2014). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Jakarta: Mandar Maju.
- Soeprihanto. (2001). *Penilaian kinerja dan pengembangan karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susetyorini, & Rahman, A. (2020). Pengaruh kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Fakultas Ekonomi*, 7(1), 42–49.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja (Edisi kelima)*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.