Strategi
Volume 16, No. 2, Oktober 2026
Halaman : 189-203
Penerbit : Universitas Tridinanti

p-ISSN : 2089-6948
e-ISSN : 2830-4454

The Effect of Competence, Training, and Career Development on Employee Performance: Evidence from PT Musi Hutan Persada

Andri Kosasi[1], Abid Djazuli[2], Choiriyah[3] , Eni Cahyani[4*]
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Palembang, Sumatera Selatan
Email koresponden : win@gmail.com
Email Author: andrikosasi@gmail.com[1]; abid.djazuli01@gmail.com[2];choiriyah.ump17@gmail.com[3]

Artikel history
Submit : 10/10/2026
Revisi : 23/10/2026
Publish : 30/10/2026

Abstract

This study aims to analyze the effect of Competence, Training, and Career Development on Employee Performance at PT Musi Hutan Persada, both simultaneously and partially. This study employed a quantitative research design with a sample of 306 employees from a population of 1,290 employees across 20 divisions. Data were collected through a questionnaire using a five-point Likert scale and analyzed using multiple linear regression. The results show that Competence and Training have a positive and significant effect on Employee Performance, while Career Development does not have a significant partial effect. Simultaneously, the three independent variables have a significant effect on Employee Performance with an R value of 0.877 and an R Square value of 0.769, indicating that 76.9% of the variation in Employee Performance can be explained by the three variables. The F-test produced a significance value of 0.000. Partially, Competence has a significance value of 0.000, Training 0.010, and Career Development 0.588. These findings imply that efforts to improve employee performance should prioritize strengthening employee competence and improving the quality of training, while the career development system needs to be further clarified and integrated with employee competence and performance.

Keywords: Competence, Training, Career Development, Employee Performance

Abstrak

Studi ini diinisiasi untuk menguji sekaligus menganalisis kontribusi kompetensi, pelaksanaan pelatihan, dan program pengembangan karier terhadap kinerja karyawan pada PT Musi Hutan Persada, baik melalui pengujian parsial maupun simultan. Memanfaatkan desain penelitian kuantitatif, riset ini melibatkan 306 karyawan sebagai sampel yang ditarik dari total populasi sebanyak 1.290 orang di 20 divisi kerja. Pengumpulan data primer dilakukan via kuesioner berskala Likert lima tingkat, sedangkan operasional analisis statistik memanfaatkan regresi linear berganda. Hasil pengujian membuktikan bahwa variabel kompetensi dan pelatihan memberikan dampak positif serta signifikan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan. Sebaliknya, program pengembangan karier tidak memperlihatkan pengaruh signifikan secara parsial. Secara simultan, integrasi ketiga faktor independen ini terbukti berdampak signifikan terhadap variasi performa karyawan dengan perolehan nilai R sebesar 0,877 dan R Square mencapai 0,769 (76,9%). Nilai signifikansi uji F berada pada angka 0,000. Secara parsial, nilai signifikansi untuk kompetensi adalah 0,000, pelatihan sebesar 0,010, dan pengembangan karier mencapai 0,588. Rekomendasi praktis dari studi ini menekankan pentingnya penguatan kompetensi dan mutu pelatihan sebagai prioritas manajemen, di samping perlunya restrukturisasi jalur karier yang lebih transparan dan berbasis performa kerja.
Kata Kunci: Kompetensi, Pelatihan, Pengembangan Karier, Kinerja Karyawan

Strategi
Volume 16, No. 2, Oktober 2026
Halaman : 189-203
Penerbit : Universitas Tridinanti
p-ISSN : 2089-6948
e-ISSN : 2830-4454

PENDAHULUAN

Dunia bisnis kontemporer menuntut organisasi untuk menciptakan kinerja karyawan yang tinggi guna mendukung pengembangan perusahaan. Keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya, karena SDM memegang peranan strategis dalam menjalankan aktivitas organisasi. Potensi setiap SDM harus dapat dimanfaatkan secara optimal agar memberikan output yang maksimal (Bukit, Malusa, & Rahmat, 2016).

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan tidak hanya dituntut mengandalkan keunggulan produk, tetapi juga mengembangkan kualitas SDM sebagai aset utama pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang termotivasi dan bersemangat merupakan faktor penentu keberhasilan dan pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi perhatian utama manajemen karena tingginya kinerja mencerminkan keberhasilan organisasi dalam mengelola SDM (Robbins, 2019).

Kinerja karyawan yang tinggi dapat diukur melalui kualitas hasil pekerjaan, kuantitas pekerjaan yang diselesaikan, ketepatan waktu, efektivitas kerja, dan kemampuan bekerja mandiri (Robbins, 2019). Untuk meningkatkan kinerja tersebut, perusahaan perlu melakukan berbagai upaya seperti pemberian pelatihan, pengembangan karier, dan peningkatan kompetensi.

Kompetensi merupakan gabungan sifat, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku individu yang menjadi dasar untuk menghasilkan kinerja terbaik. Karyawan dengan tingkat kompetensi tinggi cenderung memiliki kinerja yang tinggi pula, sehingga kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan (Sinaga, 2021). Hal ini sejalan dengan penelitian Sumbogo dan Diposumarto (2017) yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh cukup kuat terhadap kinerja.

Pelatihan merupakan proses sistematis untuk mendidik dan membekali karyawan dengan meningkatkan keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan perilakunya. Dessler (2023) menjelaskan pelatihan sebagai proses mengajarkan keterampilan dasar kepada karyawan agar efektivitas kerja dapat ditingkatkan. Pelatihan yang efektif akan membantu karyawan memahami prosedur kerja, meningkatkan kemampuan teknis, serta meningkatkan produktivitas.

Pengembangan karier merupakan proses dan kegiatan yang dilakukan untuk mempersiapkan karyawan guna memangku jabatan tertentu di masa mendatang (Hasibuan, 2019). Melalui program pengembangan karier, karyawan dapat merencanakan dan mengembangkan kemampuan untuk mengemban tugas yang lebih tinggi. Penelitian Muhammad Isa dan Adek Irawan (2019) menunjukkan bahwa pengembangan karier memberikan pengaruh besar terhadap kinerja karyawan.

PT Musi Hutan Persada (MHP) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengelolaan Hutan Tanaman Industri (HTI) untuk menghasilkan bahan baku kayu bagi industri pulp dan kertas. Didirikan pada tahun 1990, perusahaan ini memiliki karakteristik pekerjaan yang kompleks dan menuntut kemampuan teknis maupun manajerial yang memadai, mulai dari pembibitan, penanaman, pemeliharaan, pemanenan, hingga pengelolaan lingkungan dan konservasi.

Untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan telah melaksanakan berbagai program pelatihan seperti in-house training dan out-house training secara rutin. Peningkatan kompetensi juga dilakukan dengan memberikan tambahan pengetahuan dan menempatkan karyawan sesuai bidang keahliannya. Selain itu, perusahaan membangun sistem pengembangan karier melalui promosi golongan/sub-golongan dan promosi jabatan dengan sistem terbuka dan adil melalui penilaian Key Performance Indicator (KPI).

Namun demikian, dalam praktiknya masih ditemukan berbagai kendala. Efektivitas pelatihan sering menjadi tantangan karena ketidaksesuaian materi dengan kebutuhan pekerjaan, kurangnya evaluasi hasil pelatihan, serta keterbatasan kesempatan mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh. Hasil wawancara pendahuluan juga menunjukkan bahwa tidak seluruh karyawan memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan dengan frekuensi yang sama, mengakibatkan perbedaan tingkat penguasaan kompetensi antar karyawan. Selain

Strategi
Volume 16, No. 2, Oktober 2026
Halaman : 189-203
Penerbit : Universitas Tridinanti
p-ISSN : 2089-6948
e-ISSN : 2830-4454

itu, kejelasan jalur karier dan kesempatan promosi menjadi perhatian karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kinerja yang telah dicapai.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis sejauh mana pengaruh kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan pada PT Musi Hutan Persada.

Tujuan Penelitian ini menguji dan membuktikan secara ilmiah hubungan kausal antara ketiga variabel independen (Kompetensi, Pelatihan, Pengembangan Karier) dengan variabel dependen (Kinerja Karyawan) pada PT Musi Hutan Persada, sehingga dapat diketahui variabel mana yang paling dominan dan signifikan pengaruhnya.

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai perannya dalam organisasi. R. Pattiruhu (2020) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan. Ferdinand (2020) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu.

Kinerja juga merupakan tingkat keberhasilan seseorang terhadap keseluruhan selama periode tertentu dalam melakukan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti target, sasaran, kriteria, atau standar hasil kerja yang telah ditentukan dan disepakati bersama (Habib et al., 2019). Berdasarkan beberapa pendapat ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai karyawan, baik secara kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi selama periode tertentu.

Indikator kinerja menurut Kamsir (2016) meliputi: (1) Kualitas (mutu), (2) Kuantitas (jumlah), (3) Waktu (jangka waktu), (4) Penekanan biaya, (5) Pengawasan, dan (6) Hubungan antar rekan kerja. Mangkunegara (2019) menambahkan indikator: (1) Kualitas Kerja, (2) Kuantitas Kerja, (3) Keandalan, dan (4) Sikap.

2.1.2 Kompetensi

Rivai dan Sagala (2010) dalam Esthi dan Savhira (2019) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan pegawai yang di dalamnya terdapat pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai standar kinerja yang ditetapkan. Wibowo (2017) memberi definisi kompetensi sebagai kemampuan individu untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi keterampilan dan pengetahuan serta didukung sikap kerja yang dituntut pekerjaan.

Taylor (2017) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan individu untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditentukan dengan mengacu pada lingkungan kerja nyata. Ichsan dkk. (2021) menyatakan bahwa kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda yang mendorong perilaku, dan ditemukan pada orang-orang yang diklasifikasikan sebagai berkinerja unggul atau efektif.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan seseorang yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai yang ditetapkan.

Jenis-jenis kompetensi menurut Busro (2018) meliputi: (1) Kompetensi ilmiah, (2) Kompetensi aktual, (3) Kompetensi individu, (4) Kompetensi sosial, dan (5) Kompetensi dunia lain. Indikator kompetensi menurut Hutapea dan Nuriana dalam Pattiasina (2016) meliputi: (1) Pengetahuan, (2) Keterampilan, dan (3) Sikap kerja. Wibowo (2017) menambahkan indikator: (1) Keyakinan dan Nilai-nilai, (2) Keterampilan, (3) Pengalaman, (4) Karakteristik Kepribadian, (5) Motivasi, (6) Kemampuan Intelektual, dan (7) Budaya Organisasi.

2.1.3 Pelatihan

Mathis dan Jackson dalam Bodroastuti dkk. (2020) mendefinisikan pelatihan sebagai proses di mana karyawan memperoleh kemampuan

(keterampilan dan pengetahuan) tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Sinaga et al. (2021) mendefinisikan pelatihan sebagai proses bagi karyawan untuk memperluas pengetahuan dan pengenalan terhadap sesuatu yang baru dan dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya.

Kamsir (2016) mendefinisikan pelatihan sebagai proses untuk mendidik dan membekali karyawan dengan meningkatkan keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan perilakunya. Amrin dan Darwis (2022) memberi arti pelatihan sebagai usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan lebih efektif dan efisien. Berdasarkan pendapat beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan fasilitas yang diberikan perusahaan untuk mempelajari pekerjaan yang berhubungan dengan pengetahuan, keahlian, dan perilaku karyawan melalui pelatihan yang telah direncanakan perusahaan sebelumnya.

Tujuan pelatihan menurut Kamsir (2016) meliputi: (1) Menambah pengetahuan baru, (2) Mengasah kemampuan karyawan, (3) Meningkatkan keterampilan, (4) Meningkatkan rasa tanggung jawab, (5) Meningkatkan ketaatan, (6) Meningkatkan rasa percaya diri, (7) Memperdalam rasa memiliki, (8) Memberikan motivasi kerja, (9) Menambah loyalitas, (10) Memahami lingkungan kerja, (11) Memahami budaya perusahaan, dan (12) Membentuk team work.

Indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2019) meliputi: (1) Instruktur, (2) Peserta, (3) Materi, (4) Metode, (5) Tujuan, dan (6) Sasaran. Siagian (2017) menambahkan indikator: (1) Partisipasi, (2) Materi pelatihan, (3) Tingkat kesulitan kerja, dan (4) Transfer pengalihan.

2.1.4 Pengembangan Karier

Marwansyah (2017) mengemukakan bahwa sarana pengembangan karier meliputi keterampilan, pendidikan, dan pengalaman serta teknik-teknik modifikasi dan perbaikan perilaku yang memberikan nilai tambah sehingga memungkinkan seseorang bekerja lebih baik. Sutisna (2021) mengemukakan bahwa pengembangan karier adalah penyerahan standar hidup SDM dan organisasi ke masa yang akan datang dengan cara melakukan penyesuaian terhadap perubahan-perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal.

Rahman (2022) menyatakan bahwa pengembangan merupakan proses di mana karyawan memperoleh keterampilan dan pengalaman agar berhasil pada pekerjaan sekarang dan tugas-tugas di masa yang akan datang. Handoko (2019) mengemukakan pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu karier.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier adalah serangkaian atau urutan posisi pekerjaan atau jabatan yang dipegang selama seseorang bekerja dalam suatu perusahaan, sehingga dibutuhkan adanya tahap perencanaan karier, manfaat perencanaan karier, dan pengembangan karier itu sendiri.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier menurut Siagian (2023) meliputi: (1) Prestasi kerja yang memuaskan, (2) Pengenalan oleh pihak lain, (3) Kesetiaan pada organisasi, (4) Pembimbing dan sponsor, (5) Dukungan para bawahan, (6) Kesempatan untuk bertumbuh, dan (7) Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri.

Indikator pengembangan karier menurut Siagian (2023) meliputi: (1) Perlakuan yang adil dalam berkarier, (2) Kepedulian para atasan langsung, (3) Informasi tentang berbagai peluang promosi, (4) Adanya minat untuk dipromosikan, dan (5) Tingkat kepuasan. Handoko (2018) menambahkan indikator: (1) Prestasi Kerja, (2) Exposure, (3) Kesetiaan Organisasional, (4) Mentor dan Sponsor, dan (5) Kesempatan Untuk Tumbuh.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karier merupakan faktor-faktor yang saling berkaitan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Kompetensi menjadi modal dasar yang dimiliki individu dalam melaksanakan pekerjaan, pelatihan berfungsi meningkatkan kemampuan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas saat ini, sedangkan

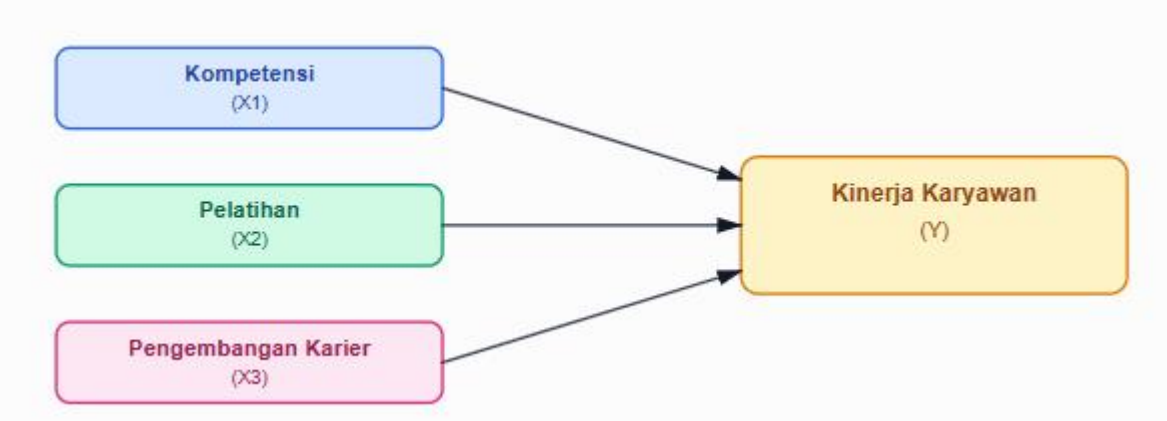
Strategi
Volume 16, No. 2, Oktober 2026
Halaman : 189-203
Penerbit : Universitas Tridinanti
p-ISSN : 2089-6948
e-ISSN : 2830-4454

pengembangan berorientasi pada peningkatan kapasitas individu untuk memenuhi kebutuhan organisasi di masa mendatang.

Secara teoritis, karyawan yang memiliki kompetensi tinggi serta didukung oleh program pelatihan dan pengembangan yang efektif akan mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang tidak memperoleh dukungan tersebut. Hasil penelitian Herminingsih (2016) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan dan signifikan antara kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karier terhadap kinerja.

Dalam konteks PT Musi Hutan Persada yang bergerak di bidang Hutan Tanaman Industri, keberhasilan operasional perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas SDM yang dimiliki. Oleh karena itu, kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karier dipandang sebagai faktor penting yang dapat memengaruhi tingkat kinerja karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, hubungan antar variabel dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan hubungan antarvariabel yang telah diuraikan, hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT Musi Hutan Persada.

H2: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT Musi Hutan Persada.

H3: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT Musi Hutan Persada.

H4: Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT Musi Hutan Persada.

METODE PENELITIAN

3.1 Objek dan Lokasi Penelitian

Objek penelitian ini adalah karyawan PT Musi Hutan Persada, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pengelolaan Hutan Tanaman Industri (HTI) di Provinsi Sumatera Selatan. Penelitian ini menganalisis pengaruh kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.

3.2 Metode

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei. Menurut Sugiyono (2023), metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dikembangkan, dan dibuktikan suatu pengetahuan sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah.

Strategi
Volume 16, No. 2, Oktober 2026
Halaman : 189-203
Penerbit : Universitas Tridinanti
p-ISSN : 2089-6948
e-ISSN : 2830-4454

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Musi Hutan Persada yang berstatus karyawan aktif, berjumlah 1.290 orang yang terdiri dari 20 divisi. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% sejumlah 305 sampel. Teknik pengambilan sampel menggunakan probability sampling dengan metode proportionate stratified random sampling, di mana sampel diambil secara proporsional dari setiap divisi berdasarkan jumlah populasi masing-masing.

Tabel 1. Populasi dan Sampel Penelitian

No	Divisi	Populasi	Sampel
1	*Human Resource*	80	20
2	*General Affair*	30	7
3	*Corporate Legal*	14	3
4	*Finance and Tax*	26	6
5	*Procurement & Logistic*	35	8
6	*Internal Audit*	7	2
7	*Planning, Environment and Conservation*	105	25
8	*Plantation*	115	27
9	*Production*	75	18
10	*Workshop*	85	20
11	*Construction*	45	11
12	*Forest Protection & Social*	218	51
13	*Fire Protection*	120	28
14	*Management Information System (MIS/IT)*	30	7
15	*Business Development*	70	17
16	*Health & Safety*	30	7
17	*Research & Development*	50	12
18	*Quality Control & Innovation*	70	17
19	*Plantation Quality Assessment*	55	13
20	*Management*	30	7
	Jumlah	1.290	306

Sumber: diolah penulis, 2026

3.4 Definisi Operasional Variabel

Tabel 2. Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator	Item
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja yang dicapai karyawan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab selama periode tertentu	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Waktu 4. Efektivitas	1,2; 3,4; 5,6; 7,8
Kompetensi (X1)	Kemampuan seseorang yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai yang ditetapkan	1. Pengetahuan 2. Keterampilan 3. Pengalaman 4. Sikap	1,2; 3,4; 5,6; 7,8
Pelatihan (X2)	Fasilitas yang diberikan perusahaan untuk mempelajari pekerjaan yang berhubungan dengan pengetahuan, keahlian, dan perilaku karyawan	1. Instruktur 2. Materi 3. Metode 4. Peserta	1,2; 3,4; 5,6; 7,8
Pengembangan Karier (X3)	Serangkaian posisi pekerjaan atau jabatan yang dipegang selama seseorang bekerja dalam suatu perusahaan	1. Kesempatan promosi 2. Perencanaan karier 3. Dukungan organisasi	1,2; 3,4; 5,6

Sumber: diolah penulis, 2026

Strategi
Volume 16, No. 2, Oktober 2026
Halaman : 189-203
Penerbit : Universitas Tridinanti
p-ISSN : 2089-6948
e-ISSN : 2830-4454

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui: Kuesioner: Instrumen utama berupa pernyataan tertulis yang diukur dengan skala Likert lima tingkat (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju). Dokumentasi:Data mengenai profil perusahaan, struktur organisasi, jumlah karyawan, dan kebijakan terkait. Studi Kepustakaan dengan penelaahan buku, jurnal, dan sumber ilmiah relevan.

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 24.0 melalui tahapan:

1. Uji Instrumen: Uji validitas (r-hitung > r-tabel) dan uji reliabilitas (Cronbach's Alpha ≥ 0,600).
2. Uji Asumsi Klasik: Uji normalitas, uji multikolinearitas (VIF < 10, tolerance > 0,1), dan uji heteroskedastisitas.
3. Analisis Regresi Linear Berganda: Model persamaan: $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$
4. Uji Hipotesis: Uji F (simultan) dan uji t (parsial) pada $\alpha = 0,05$.
5. Koefisien Determinasi (R^2):Mengukur seberapa besar variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Musi Hutan Persada (MHP) merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pemanfaatan hasil hutan kayu melalui kegiatan pengelolaan Hutan Tanaman Industri (HTI) di Provinsi Sumatera Selatan. Didirikan pada bulan Maret 1990, perusahaan ini menjalankan kegiatan usaha yang berkaitan dengan pembangunan, pengelolaan, pemeliharaan, dan pemanfaatan hutan tanaman sebagai sumber bahan baku industri hasil hutan. Seluruh hasil produksi PT MHP disuplai kepada PT Tanjungenim Lestari Pulp and Paper yang merupakan bagian dari Forest Products Division Marubeni Corporation.

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	277	90,52
Perempuan	29	9,48
Jumlah	306	100

Sumber: diolah penulis, 2026

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Kelompok Usia	Jumlah	Persentase (%)
< 25 Tahun	30	9,80
25 - 35 Tahun	186	60,78
36 - 45 Tahun	41	13,40
46 - 55 Tahun	43	14,05
> 55 Tahun	6	1,97
Jumlah	306	100

Sumber: diolah penulis, 2026

Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SMA/SMK Sederajat	112	36,60
Diploma III (D3)	13	4,25
Sarjana (S1)	170	55,56
Magister (S2)	6	1,96
Lainnya	5	1,63
Jumlah	306	100

Sumber: diolah penulis, 2026

Strategi
Volume 16, No. 2, Oktober 2026
Halaman : 189-203
Penerbit : Universitas Tridinanti
p-ISSN : 2089-6948
e-ISSN : 2830-4454

Tabel 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
< 5 Tahun	122	39,87
5 – 10 Tahun	116	37,91
11 – 15 Tahun	18	5,88
16 – 20 Tahun	4	1,31
> 20 Tahun	46	15,03
Jumlah	306	100

Sumber: diolah penulis, 2026

4.1.3 Uji Instrumen Penelitian

Seluruh item pernyataan untuk variabel Kinerja (Y), Kompetensi (X1), Pelatihan (X2), dan Pengembangan Karier (X3) memiliki nilai r-hitung > r-tabel (0,3610), sehingga seluruh item dinyatakan valid.

Tabel 7 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Kinerja (Y)	8 item	0,656 – 0,796	0,3610	Valid
Kompetensi (X1)	8 item	0,678 – 0,841	0,3610	Valid
Pelatihan (X2)	8 item	0,795 – 0,887	0,3610	Valid
Pengembangan Karier (X3)	6 item	0,790 – 0,874	0,3610	Valid

Sumber: diolah penulis, 2026

Seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0,600, sehingga dinyatakan reliabel.

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Syarat Minimal	Keterangan
Kinerja	0,924	0,600	Reliabel
Kompetensi	0,933	0,600	Reliabel
Pelatihan	0,955	0,600	Reliabel
Pengembangan Karier	0,945	0,600	Reliabel

Sumber: diolah penulis, 2026

4.1.5 Uji Asumsi Klasik

Berdasarkan Normal P-P Plot dan Histogram, titik-titik menyebar mendekati garis diagonal dan membentuk pola distribusi normal, sehingga data residual dinyatakan berdistribusi normal.

Tabel 9. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kompetensi	0,329	3,038	Tidak terjadi multikolinearitas
Pelatihan	0,286	3,493	Tidak terjadi multikolinearitas
Pengembangan Karier	0,500	2,000	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: diolah penulis, 2026

Berdasarkan Scatter Plot, titik-titik tidak membentuk pola yang jelas dan menyebar di atas serta di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.1.6 Analisis Regresi Linear Berganda

Strategi
Volume 16, No. 2, Oktober 2026
Halaman : 189-203
Penerbit : Universitas Tridinanti
p-ISSN : 2089-6948
e-ISSN : 2830-4454

Tabel 10. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
(Constant)	2,317	1,011		2,292	0,023
Kompetensi	0,762	0,049	0,749	15,534	0,000
Pelatihan	0,128	0,049	0,135	2,608	0,010
Pengembangan Karier	0,022	0,040	0,021	0,543	0,588

Sumber: diolah penulis, 2026

Berdasarkan Tabel di atas, persamaan regresi linear berganda adalah:

$$Y = 2{,}317 + 0{,}762X_1 + 0{,}128X_2 + 0{,}022X_3 + e$$

1. Konstanta sebesar 2,317 menyatakan bahwa tanpa adanya variabel Kompetensi, Pelatihan, dan Pengembangan Karier, nilai Kinerja Karyawan sebesar 2,317.
2. Koefisien Kompetensi (b_1) sebesar 0,762 menunjukkan pengaruh positif; setiap peningkatan satu satuan Kompetensi akan meningkatkan Kinerja sebesar 0,762 satuan.
3. Koefisien Pelatihan (b_2) sebesar 0,128 menunjukkan pengaruh positif; setiap peningkatan satu satuan Pelatihan akan meningkatkan Kinerja sebesar 0,128 satuan.
4. Koefisien Pengembangan Karier (b_3) sebesar 0,022 menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan; setiap peningkatan satu satuan Pengembangan Karier akan meningkatkan Kinerja sebesar 0,022 satuan.

4.1.7 Uji Hipotesis

Uji F (Simultan)

Tabel 11. Hasil Uji F (ANOVA)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	6243,140	3	2081,047	334,582	0,000
Residual	1878,389	302	6,220		
Total	8121,529	305			

Sumber: diolah penulis, 2026

Hasil uji F menunjukkan nilai signifikansi 0,000 < 0,05, sehingga Ho ditolak dan Ha diterima. Artinya, Kompetensi, Pelatihan, dan Pengembangan Karier secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, H1 diterima.

Uji t (Parsial)

Tabel 12. Hasil Uji

Variabel	t-hitung	Sig.	Keterangan
Kompetensi (X1)	15,534	0,000	Signifikan
Pelatihan (X2)	2,608	0,010	Signifikan
Pengembangan Karier (X3)	0,543	0,588	Tidak Signifikan

Sumber: diolah penulis, 2026

Interpretasi:

1. Kompetensi (X1): Nilai signifikansi 0,000 < 0,05, maka Ho ditolak dan Ha diterima. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. H2 diterima.
2. Pelatihan (X2): Nilai signifikansi 0,010 < 0,05, maka Ho ditolak dan Ha diterima. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. H3 diterima.
3. Pengembangan Karier (X3): Nilai signifikansi 0,588 > 0,05, maka Ho diterima dan Ha ditolak. Pengembangan Karier tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara parsial. H4 ditolak.

Strategi
Volume 16, No. 2, Oktober 2026
Halaman : 189-203
Penerbit : Universitas Tridinanti
p-ISSN : 2089-6948
e-ISSN : 2830-4454

4.1.8 Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 13. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,877	0,769	0,766	2,494

Sumber: diolah penulis, 2026

Nilai R Square sebesar 0,769 menunjukkan bahwa Kompetensi, Pelatihan, dan Pengembangan Karier secara bersama-sama mampu menjelaskan 76,9% variasi Kinerja Karyawan. Sisanya sebesar 23,1% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian, seperti disiplin kerja, motivasi kerja, budaya kerja, gaya kepemimpinan, dan loyalitas.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, dan Pengembangan Karier Secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi, Pelatihan, dan Pengembangan Karier secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05 dan R Square 0,769. Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan tidak berdiri sendiri, tetapi berkaitan dengan berbagai aspek pengelolaan sumber daya manusia. Hasil ini sejalan dengan penelitian Herminingsih (2016) yang menyimpulkan adanya pengaruh simultan dan signifikan antara kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karier terhadap kinerja.

4.2.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (t = 15,534; sig. = 0,000). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki karyawan, semakin besar kecenderungan peningkatan kinerja yang dihasilkan. Kompetensi dalam penelitian ini mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan sikap kerja yang mendukung pelaksanaan pekerjaan.

Karyawan yang memiliki pengetahuan memadai, keterampilan sesuai, pengalaman kerja mendukung, serta sikap kerja baik akan lebih mampu memahami tugas, menyelesaikan pekerjaan sesuai standar, dan menghadapi tuntutan pekerjaan. Kondisi tersebut pada akhirnya mendorong tercapainya hasil kerja yang lebih baik, baik dari aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, maupun efektivitas kerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Wibowo (2016) bahwa kompetensi merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karena berkaitan dengan kemampuan melaksanakan pekerjaan yang didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Sumbogo dan Diposumarto (2017), Silvia, Bagia, dan Cipta (2016), serta Piliang, Koto, dan Irsyan (2025), Pematang, Trihandayani dan Cahyani (2025) yang menemukan pengaruh kompetensi terhadap kinerja.

Berdasarkan frekuensi jawaban responden, aspek yang masih perlu diperhatikan adalah pemahaman prosedur kerja (3,6% menyangkal), tanggung jawab terhadap pekerjaan (3,0% menyangkal), dan pemahaman tugas pokok (3,0% menyangkal). Perusahaan perlu mempertahankan tingkat kompetensi yang telah baik sekaligus memberikan penguatan kepada karyawan yang masih mengalami kesulitan dalam memahami tugas dan prosedur pekerjaan.

4.2.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (t = 2,608; sig. = 0,010). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan pelatihan yang diterima karyawan, semakin besar kecenderungan peningkatan kinerja karyawan.

Strategi
Volume 16, No. 2, Oktober 2026
Halaman : 189-203
Penerbit : Universitas Tridinanti
p-ISSN : 2089-6948
e-ISSN : 2830-4454

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Kasmir (2016) bahwa pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan, dan perilakunya sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Elizar dan Hasrudy Tanjung (2018) serta Tri Rahayu Wulandari dan Anak Agung Ayu Sriathi (2014) yang menemukan pengaruh pelatihan terhadap kinerja.

Berdasarkan frekuensi jawaban responden, aspek yang masih perlu diperhatikan adalah keaktifan peserta pelatihan (3,9% menyangkal), metode pelatihan yang membantu penerapan materi (3,0% menyangkal), dan penguasaan materi oleh instruktur (2,7% menyangkal). Perusahaan perlu meningkatkan kualitas pelaksanaan pelatihan, terutama pada keaktifan peserta, penerapan materi dalam pekerjaan, dan penguasaan materi oleh instruktur.

4.2.4 Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan

Berbeda dengan Kompetensi dan Pelatihan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan Karier tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara parsial (t = 0,543; sig. = 0,588). Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap kesempatan promosi, perencanaan karier, dan pengembangan kemampuan belum terbukti memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja dalam model penelitian ini.

Pengembangan karier dalam konteks penelitian ini belum menjadi faktor yang secara langsung mendorong peningkatan kinerja karyawan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kesempatan promosi, perencanaan karier, dan pengembangan kemampuan yang diberikan perusahaan belum sepenuhnya diterjemahkan oleh karyawan sebagai dorongan untuk meningkatkan kinerja sehari-hari. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat responden yang memberikan penilaian negatif terhadap aspek informasi mengenai peluang karier (6,6%), promosi berdasarkan prestasi kerja (6,2%), dan perhatian perusahaan terhadap pengembangan karier (6,2%).

Temuan ini berbeda dengan penelitian Isa dan Irawan (2019) yang menemukan pengaruh pengembangan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, sistem karier, karakteristik pekerjaan, serta persepsi karyawan terhadap kesempatan pengembangan yang tersedia. Dengan demikian, pengembangan karier lebih berperan sebagai proses pengembangan SDM dalam jangka panjang daripada sebagai faktor yang secara langsung memengaruhi kinerja pada periode penelitian ini.

5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara simultan, Kompetensi, Pelatihan, dan Pengembangan Karier berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Musi Hutan Persada. Hasil uji F menunjukkan nilai signifikansi 0,000 < 0,05 dengan R Square 0,769, yang berarti 76,9% variasi Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen tersebut.
2. Secara parsial, Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (t = 15,534; sig. = 0,000). Kompetensi karyawan pada PT Musi Hutan Persada berada pada kondisi sangat baik dan terbukti menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja.
3. Secara parsial, Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (t = 2,608; sig. = 0,010). Pelatihan yang dilaksanakan pada PT Musi Hutan Persada berada pada kondisi sangat baik dan terbukti berpengaruh terhadap kinerja.
4. Secara parsial, Pengembangan Karier tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (t = 0,543; sig. = 0,588). Meskipun dipersepsikan baik oleh karyawan, pengembangan karier belum terbukti memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja secara parsial.

5.2 Implikasi

Penelitian ini memperkuat teori bahwa kompetensi dan pelatihan merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan.

Namun, temuan mengenai tidak signifikannya pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja memberikan kontribusi pada pengembangan teori bahwa pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja dapat bersifat kontekstual, bergantung pada karakteristik organisasi dan sistem karier yang diterapkan. Implikasi Praktis:

a. PT Musi Hutan Persada disarankan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas melalui pemantauan hasil kerja secara berkala, penetapan target yang jelas, serta evaluasi terhadap ketepatan waktu dan pemanfaatan sumber daya.
b. Perusahaan perlu meningkatkan kompetensi karyawan melalui penguatan pengetahuan dan keterampilan sesuai kebutuhan pekerjaan, pemanfaatan pengalaman kerja sebagai sumber pembelajaran, serta pembentukan sikap kerja yang bertanggung jawab.
c. Perusahaan disarankan meningkatkan kualitas pelatihan dengan memperhatikan kompetensi instruktur, kesesuaian materi, penggunaan metode yang mudah diterapkan, serta keterlibatan peserta. Evaluasi setelah pelatihan juga perlu dilakukan.
d. Perusahaan perlu memperkuat pengembangan karier melalui pemberian kesempatan promosi yang transparan, perencanaan jalur karier yang lebih jelas, serta peningkatan dukungan organisasi terhadap pengembangan karier karyawan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan:

a) Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel independen (Kompetensi, Pelatihan, dan Pengembangan Karier) yang mampu menjelaskan 76,9% variasi Kinerja Karyawan, sehingga masih terdapat 23,1% variasi yang dijelaskan oleh faktor lain di luar model.
b) Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama, sehingga data yang diperoleh bergantung pada persepsi responden dan berpotensi mengandung common method bias.
c) Penelitian ini dilakukan pada satu perusahaan (PT Musi Hutan Persada), sehingga generalisasi temuan terhadap organisasi lain perlu dilakukan dengan hati-hati.
d) Desain penelitian cross-sectional tidak memungkinkan untuk menganalisis hubungan kausalitas jangka panjang antar variabel.

5.4 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

a. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti disiplin kerja, motivasi kerja, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan loyalitas.
b. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode pengumpulan data yang berbeda, seperti wawancara mendalam atau observasi, untuk melengkapi data kuesioner.
c. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada beberapa perusahaan atau industri yang berbeda untuk meningkatkan generalisasi temuan.
d. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain longitudinal untuk menganalisis hubungan kausalitas jangka panjang antara kompetensi, pelatihan, pengembangan karier, dan kinerja karyawan.
e. Penelitian selanjutnya dapat menganalisis peran mediasi atau moderasi variabel lain dalam hubungan antara kompetensi, pelatihan, pengembangan karier, dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Amrin, & Darwis. (2022). Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen, 10*(2), 145–160.

AB Pematang, Z Trihadayani, E Cahyani. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Thamrin Brothers di Tugumulyo Ogan Komering Ilir. *Social, Educational, Learning and Language (SELL)*, vo. 3(1). 13-28

Bodroastuti, T., et al. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Universitas Katolik Soegijapranata.

Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2016). *Pengembangan sumber daya manusia*. Zahir Publishing.

Busro, M. (2018). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Prenadamedia Group.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.

Dessler, G. (2023). *Human resource management* (17th ed.). Pearson.

Elizar, & Tanjung, H. (2018). Pengaruh pelatihan, kompetensi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Lestarindo Perkasa. *Jurnal Ilmiah Manajemen, 5*(2), 115–125.

Esthi, R. B., & Savhira, S. (2019). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis, 8*(1), 68–78.

MR Fahlefi, K Kholillah, E Cahyani. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Musi Hutan Persada Muara Enim. *Jurnal Kajian Ekonomi dan Manajemen.* Vol. 2(2). 103-114

Ferdinand, A. (2020). *Metode penelitian manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2020). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill Education.

Habib, F., Keke, Y., & Ratnasari, D. (2019). Pengaruh kinerja karyawan dan kualitas pelayanan terhadap kepuasan pengguna jasa. *Scriptura, 11*(1), 35–40.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Handoko, T. H. (2018). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. BPFE.

Handoko, T. H. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. BPFE.

Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

Herminingsih, A. (2016). Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*.

Ichsan, R. N., Nasution, & Sinaga. (2021). *Bahan ajar manajemen sumber daya manusia (MSDM)*. CV Sentosa Deli Mandiri.

Isa, M., & Irawan, B. A. (2019). Pengaruh pengembangan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal. *Jesya*

(Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah), 2(1), 1–11.

Kamsir. (2016). *Manajemen SDM: Teori dan praktik*. Rajawali Pers.

Kickbusch, I., & Behrendt, T. (2020). *Implementing a Health 2020 vision: Governance for health in the 21st century*. World Health Organization.

Mangkunegara, A. P. (2016). Effect of training, motivation and work environment on physicians' performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*.

Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara, A. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.

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).

Martin, M., & Dewi, S. (2020). Analisis pengaruh work-life balance dan pengembangan karier terhadap turnover intention karyawan generasi Y dengan kepuasan kerja sebagai variabel. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia, 11*(2).

Marwansyah. (2017). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi ke-2). Alfabeta.

Noe, R. A. (2020). *Employee training and development*. McGraw-Hill Education.

Norman, M. (2020). Developing a team science workshop for early-career investigators. *Journal of Clinical and Translational Science*.

Pattiasina, M., Roring, M., & Rumawas, W. (2016). Pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara Tbk Kantor Cabang Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi, 16*(4).

Pattiruhu, R. (2020). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.

Piliang, E., Koto, M. S., & Irsyan, A. (2025). Pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) Kelas IIA Sibolga. *Jurnal Rumpun Manajemen dan Ekonomi, 2*(2), 61–74.

Rahayu Shaputra, A., & Hendriani, S. (2016). Pengaruh kompetensi, komitmen dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*.

Rahman, R., & Thahir, T. (2022). Pengaruh tambahan penghasilan pegawai dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar. *AkMen Jurnal Ilmiah, 19*(2), 1–16.

Robbins, S. (2019). A misdirected principle with a catch: Explicability for AI. *Minds and Machines, 29*(4), 495–514.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.

Siagian, S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

Siagian, S. P. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

Silvia, Bagia, I. W., & Cipta, W. (2016). Pengaruh kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha*.

Simamora, H. (2025). *Manajemen sumber daya manusia*. STIE YKPN.

Simanjuntak, P. J. (2021). *Manajemen dan evaluasi kinerja*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Sinaga, K., & Sitinjak, P. A. (2021). Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Kawasan Industri Modern (Persero) Medan. *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik, 1*(2), 225–241.

Sinaga, S. E. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. CV Sentosa Deli Mandiri.

Spencer, L. M., Jr., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Sumbogo, I. A., & Diposumarto, N. S. (2017). Pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja reporter dengan motivasi sebagai variabel mediasi di PT SWC. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT, 2*(3), 331–340.

Sutisna, A. J., & Sh, M. M. (2021). *Praktik manajemen sumber daya manusia perusahaan asuransi Indonesia* (Vol. 1). La Tansa Mashiro Publisher.

Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana Prenada Media Group.

Tannady, H. (2017). Optimasi produksi meubel menggunakan model pemrograman linear. *Business Management Journal, 10*(1).

Taylor, M., Marsh, G., Nicol, D., & Broadbent, P. (2017). *Good work: The Taylor review of modern working practices*. Department for Business, Energy & Industrial Strategy.

Umar, H. (2019). *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*. Rajawali Pers.

Wibowo, S. (2016). *Manajemen kinerja*. Rajawali Pers.

Wibowo, S. (2017). *Manajemen kinerja* (Edisi ke-5). Rajawali Pers.

Widodo, S. E. (2018). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*. Pustaka Pelajar.

Wulandari, T. R., & Sriathi, A. A. A. (2014). Pengaruh kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*.