

Tersedia online di

HYPERLINK "<http://ojs.unik-kediri.ac.id/index.php/jimek>" <http://ojs.unik-kediri.ac.id/index.php/jimek>

Pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompetensi sebagai variabel intervening pada KSP Duta Mandiri Makmur Kediri

Sulistien¹; IGG. Heru Marwanto*²; Budi Rahayu³; Nur Laely⁴

¹ Mahasiswa Magister Manajemen FEB Universitas Kediri

^{2,3,4} Fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Kediri

email: herumarwanto@unik-kediri.ac.id; budir@unik-kediri.ac.id; nurlaely@unik-kediri.ac.id

ABSTRAK

Artikel History:

Artikel masuk
Artikel revisi
Artikel diterima

Keywords:

Pengembangan karyawan;
kinerja karyawan; kompetensi

Keberhasilan kinerja suatu perusahaan ditentukan oleh kualitas kinerja karyawan. Karyawan sebagai aset utama yang menentukan berhasil tidaknya perusahaan dituntut untuk mencapai visi dan misi perusahaan dengan meningkatkan kinerja sebagai indikator dalam pencapaian keberhasilan perusahaan, oleh karena itu perusahaan berupaya meningkatkan kompetensi sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dalam mencapai kinerja yang baik. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan pada KSP Duta Mandiri Makmur Kediri, Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karyawan terhadap kompetensi karyawan pada KSP Duta Mandiri Makmur Kediri, Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada KSP Duta Mandiri Makmur Kediri, Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi sebagai variabel intervening pada KSP Duta Mandiri Makmur Kediri. Jenis penelitian adalah Kuantitatif, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan survey, sifat penelitian adalah explanatory research, Penelitian ini dilakukan di KSP Duta Mandiri Makmur dengan alamat Jl. Gg. Slamet No. 08 Kecamatan Pare Kabupaten Kediri. Hasil yang diperoleh adalah Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja, Pengembangan karir berpengaruh terhadap kompetensi karyawan, kesadaran bahwa dengan perkembangan jaman yang cepat, Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja, 4. Kompetensi memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

ABSTRACT

The success of a company's performance is determined by the quality of employee performance. Employees as the main asset that determines the success or failure of the company are required to achieve the company's vision and mission by improving performance as an indicator in achieving company success, therefore the company seeks to improve competence according to job requirements in achieving good performance. The research objective was to identify and analyze the effect of employee development on employee performance at KSP Duta Mandiri Makmur Kediri. Makmur Kediri, to find out and analyze the effect of employee development on employee performance through competence as an intervening variable at KSP Duta Mandiri Makmur Kediri. The type of research is quantitative, the approach used is a survey approach, the nature of the research is explanatory research. This research was conducted at KSP Duta Mandiri Makmur with the address Jl. gg. Slamet No. 08 Pare District, Kediri Regency. The results obtained are career development has no effect on performance, career development has an effect on employee competence, awareness that with fast developments, competence has an effect on performance, 4. Competence mediates the effect of career development on employee performance.

PENDAHULUAN

koperasi Indonesia adalah organisasi ekonomi rakyat yang berwatak sosial dan beranggotakan orang-orang, badan-badan hukum koperasi yang merupakan tata susunan ekonomi sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan. Koperasi juga merupakan badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan. Koperasi juga merupakan badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan. Koperasi bertujuan untuk menyejahterakan anggotanya. Dalam kegiatan sehari – hari koperasi tidak lepas dari peran serta karyawan, dimana karyawan yang memiliki peranan bagi kemajuan koperasi karena karyawan merupakan sumber daya manusia yang menggerakkan segala kegiatan koperasi dibawah pimpinan.

Keberhasilan kinerja suatu perusahaan ditentukan oleh kualitas kinerja karyawan. Karyawan sebagai aset utama yang menentukan berhasil tidaknya perusahaan dituntut untuk mencapai visi dan misi perusahaan dengan meningkatkan kinerja sebagai indikator dalam pencapaian keberhasilan perusahaan, oleh karena itu perusahaan berupaya meningkatkan kompetensi sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dalam mencapai kinerja yang baik. Kinerja

karyawan adalah suatu pengukuran ringkas dari kuantitas dan kualitas kontribusi tugas-tugas yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk kerja unit atau organisasi. (Pasolong, 2010:176) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Pengembangan karyawan di KSP Duta Mandiri makmur sesuai dengan fenomena yang diteliti telah dilaksanakan namun sebagian karyawan yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan belum memberikan manfaat terhadap pencapaian kinerja karyawan. Koperasi Simpan Pinjam “Duta Mandiri Makmur” bergerak dibidang jasa keuangan yang dijadikan sebagai obyek dalam penelitian ini. Kegiatan KSP ini banyak mengarah pada permodalan usaha kecil bagi masyarakat sekitar.

Dalam melakukan pekerjaan terkadang muncul rasa bosan atau penurunan kinerja yang disebabkan oleh hal-hal tertentu, sehingga norma kerja menjadi rendah. Beberapa karyawan dibebani pekerjaan ganda karena pimpinan beranggapan hanya ada beberapa saja karyawan yang dianggap memiliki kemampuan yang lebih diantara yang lain sehingga dipilih untuk mengerjakan tugas ganda. Berdasarkan uraian latar belakang sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul ”Pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompetensi sebagai variabel intervening pada KSP Duta Mandiri Makmur Kediri”.

TINJAUAN PUSTAKA

Grand Theory yang digunakan untuk penelitian ini adalah manajemen. Adapun middle theory-nya adalah sumber daya manusia dan applied theory-nya adalah pengembangan karyawan, kepuasan kerja, kompetensi, kinerja karyawan.

Grand Theory

Pengertian Manajemen

Menurut (Robbin & Coulter, 2007), manajemen adalah mengkoordinasi dan mengawasi kegiatan orang lain sehingga kegiatan mereka selesai dengan efisien dan efektif.

Fungsi – Fungsi Manajemen

Menurut (Robbin & Coulter, 2007) fungsi-fungsi manajemen antara lain adalah untuk perencanaan, penataan, kepemimpinan, kepinginan, pengendalian.

Middle Theory

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Manullang, 2005) manajemen sumber daya manusia adalah seni dan ilmu pengadaan, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia sehingga tujuan organisasi direalisasi secara daya guna dan adanya kegairahan kerja dari semua tenaga kerja.

Peran Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis dan Jackson dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia (2006) manajemen sumber daya manusia terdiri atas beberapa aktivitas yang saling berhubungan yang terjadi dalam konteks organisasi.

Applied Theory

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut (Yuli, 2005) pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum

Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Terdapat dua tujuan utama program pelatihan dan pengembangan karyawan yaitu untuk menutup “*gap*” antara kecakapan dan kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan dan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan. Pengembangan sumber daya manusia baik secara mikro maupun secara makro pada hakikatnya adalah upaya untuk merealisasikan semua kebutuhan-kebutuhan manusia menurut Maslow, yakni kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan jaminan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan, serta kebutuhan akan kesempatan untuk mengembangkan diri. . Pelatihan dan pengembangan juga membantu karyawan dalam menghindarkan diri dari keusangan dan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Menurut (Mangkunegara, 2009) disebutkan bahwa faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pelatihan dan pengembangan.

Kompetensi

Pengertian Kompetensi

Menurut Boulter *et al.* (dalam Rosidah, 2003), kompetensi adalah karakteristik dasar dari karyawan yang memungkinkan karyawan mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Level kompetensi adalah sebagai berikut: Skill, Knowledge, Social role, Self Image, Trait dan Motive.

Dimensi Kompetensi Individu

Menurut (Moehariono, 2009) terdapat 5 dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu antara lain, Keterampilan menjalankan tugas (*Task-skills*), Keterampilan mengelola tugas (*Task management skills*), Keterampilan mengambil tindakan (*Contingency*

management skills), Keterampilan bekerjasama (*Job role environment skills*), Keterampilan beradaptasi (*Transfer skill*).

Karakteristik Kompetensi

Menurut (Mitrani, et.al dalam Pfeffer, dkk, 2003) terdapat 5 karakteristik kompetensi antara lain adalah motif, perangai, konsep diri, pengetahuan, kemampuan.

Kategori Kompetensi

Menurut (Spencer and Spencer dalam Pfeffer, dkk, 2003) berdasarkan kriteria yang digunakan memprediksi kinerja suatu pekerjaan, kompetensi dibagi atas 2 (dua) kategori yaitu antara lain Threshold Competencies dan Differentiating Competencies.

Aspek-aspek yang Terkandung pada Konsep Kompetensi

Menurut (Gordon dalam Sutrisno, 2010) terdapat berbagai aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi diantaranya adalah pengetahuan, pemahaman, nilai, kemampuan, sikap, dan minat.

Kinerja karyawan

Pengertian Kinerja Karyawan

Sistem penilaian kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawab karyawan yang mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur. Penilaian kinerja karyawan digunakan sebagai instrumen untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, mengendalikan perilaku karyawan, termasuk tingkat ketidakhadiran, hasil kerja, membuat keputusan-keputusan yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi dan penempatan karyawan sesuai dengan posisinya (Imron, 2013).

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. (Mangkunegara, 2010) merumuskan bahwa :

Human Performance = *Ability x Motivation*

Motivation = *Attitude x Situation*

Ability = *Knowledge x Skill*

Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawan (Mangkunegara, 2010).

Sasaran Penilaian Kinerja

Sasaran dan penilaian kinerja karyawan yang dikemukakan Sunyoto antara lain adalah (Mangkunegara, 2010) : Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dengan periodik, Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari

karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya, Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan, menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi.

Prinsip Dasar Penilaian Kinerja

Prinsip dasar penilaian kinerja sebagai antara lain adalah, Fokusnya adalah membina kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan evaluasi kinerja, Selalu didasarkan atas suatu pertemuan pendapat, misalnya dari hasil diskusi antara karyawan dengan penyelia langsung, suatu diskusi yang konstruktif untuk mencari jalan terbaik dalam meningkatkan mutu dan baku yang tinggi. Dll

Dimensi Kinerja

Menurut (Mangkunegara, 2010) ada beberapa dimensi dari kinerja yakni, kualitas kerja, kuantitas kerja meliputi output, kehandalan, sikap.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian deskriptif kuantitatif meliputi pengumpulan data untuk diuji hipotesis atau menjawab pertanyaan mengenai status terakhir dari subjek penelitian (Kuncoro, 2003). Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan survey. Sifat penelitian adalah *explanatory research*. (sugiyono, 2008) menyatakan bahwa penelitian *explanatory* merupakan penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Penelitian ini dilakukan di KSP Duta Mandiri Makmur dengan alamat Jl. Gg. Slamet No. 08 Kecamatan Pare Kabupaten Kediri.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,2011:80). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KSP Duta Mandiri Makmur yang berjumlah 52 Orang. Sampel pada penelitian ini adalah semua karyawan KSP Duta Mandiri Makmur.

Definisi Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator
Pengembangan karyawan (X ₁)	1. Pengembangan Teoritis	1. Pengembangan pengetahuan karyawan melalui pendidikan 2. Kesempatan setiap karyawan untuk mengikuti pendidikan
	2. Pengembangan Umum	1. Pelaksanaan seminar sesuai kebutuhan perusahaan 2. Pengembangan pengetahuan karyawan untuk proses persiapan dalam memikul tanggung jawab yang lebih tinggi
	3. Pengembangan Teknis	1. Mengembangkan keterampilan melalui pelatihan 2. Keobjektifan pelaksanaan evaluasi setelah pelatihan
Kompetensi (Z)	1. Keterampilan menjalankan tugas	1. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai norma atau standard kerja 2. Kemampuan menjalankan tugas sesuai beban kerja
	2. Keterampilan mengelola tugas	1. Kemampuan dalam mengelola tugas kerja rutin 2. Kemampuan dalam mengelola pekerjaan yang berbeda
	3. Keterampilan mengambil tindakan	1. Kemampuan mengambil tindakan dengan cepat dan tepat 2. Kemampuan mengambil tindakan sesuai dengan tuntutan organisasi
	4. Sikap dalam bekerja sama	1. Kemampuan dalam menjalin kerjasama yang baik 2. Kemampuan bekerja secara tim
	5. Kemampuan beradaptasi	1. Kemampuan beradaptasi dengan lingkungan 2. Kemampuan beradaptasi dengan pekerjaan baru

Kinerja karyawan (Y)	1. Kualitas	1. Ketepatan, ketelitian hasil pekerjaan 2. Ketrampilan hasil pekerjaan
	2. Kuantitas	1. Penyelesaian pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan 2. Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan
	3. Keandalan	1. Inisiatif dalam bekerja 2. Kerajinan dalam bekerja
	4. Sikap Kerja	1. Kerjasama tim 2. Sikap terhadap perusahaan, rekan kerja dan pekerjaan

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan wawancara, angket, dan studi.

Teknik Analisis Data

Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011).

Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Sedangkan untuk mengetahui skor masing-masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistik sebagai berikut :

1. Jika r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
2. Jika r hitung $<$ r tabel, maka variabel tersebut tidak valid.

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan SPSS. Menurut (Situmorang, 2011:79) suatu kuesioner dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* (α) lebih besar dari 0,6. Sedangkan untuk mengetahui skor masing-masing item pertanyaan reliabel atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistik sebagai berikut :

1. Jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6 (α) maka dapat dikatakan reliabel.
2. Jika nilai *Cronbach Alpha* lebih kecil 0,6 (α) maka dapat dikatakan tidak reliabel.

Analisis Path (Path Analysis)

Menurut Ghozali (2011:249), untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi

linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model causal*) yang telah ditetapkan sebelumnya. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel.

HASIL & PEMBAHASAN

Deskripsi Penelitian

Tempat atau lokasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Koperasi Simpan Pinjam Duta Mandiri Makmur yang beralamat di jl. Harinjing no. 434 kecamatan kepung kabupaten kediri. KSP Duta Mandiri Makmur adalah koperasi yang bergerak di jasa simpan pinjam yang memiliki bunga rendah, proses pencairan dana yang cepat cukup dengan jaminan BPKB kendaraan bermoto.

Karakteristik Responden

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 52 responden. Untuk keperluan pengolahan data maka disebar 52 kuesioner yang kemudian data tersebut dianalisis. Dari hasil penyebaran kuesioner didapatkan data sebagai berikut:

Tabel 5.1 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis kelamin	Jumlah	prosentase
Laki-laki	28	54%
Perempuan	24	46%
Total	52	100%

Sumber : data primer diolah peneliti, 2022

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa karyawan yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 28 orang (54%) dan perempuan sebanyak 24 orang (46%).

Berdasarkan usia

Tabel 5.2 Karakteristik responden berdasarkan usia

Usia	Jumlah	Prosentase
20-25 tahun	14	27%
26-30 tahun	22	42%
31-35 tahun	9	17%
Di atas 35 tahun	7	13%
Jumlah	52	100%

Sumber : data primer diolah peneliti, 2022

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa karyawan yang berusia antara 20-25 tahun sebanyak 14 orang (27%), usia 26-30 thun sebanyak 22 orang (42%), usia 31-35 sebanyak 9 orang (17%) dan usia di atas 36 tahun sebanyak 7 orang (13%).

Berdasarkan tingkat pendidikan**Tabel 5.3 Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan**

ndidikan	umlah	osentase
SMA	16	31%
D3	15	29%
S1	18	35%
S2	3	6%
Total	52	100%

Sumber : data primer diolah peneliti, 2022

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa karyawan yang merupakan lulusan SMA sebanyak 16 orang (31%), lulusan D3 sebanyak 15 orang (29%), lulusan S1 sebanyak 18 orang (35%) dan lulusan S2 sebanyak 3 orang (6%).

Deskripsi jawaban Responden

jawaban terhadap kuesioner yang dibagikan :

Tabel 5.4 jawaban responden terhadap item pengembangan karyawan

No	Item Pertanyaan	Jawaban	Frekuensi	Presentase %
1.	Dalam mengembangkan sumber daya manusia, pimpinan perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti diklat	STS	0	0 %
		TS	1	1,9 %
		K	7	13,5 %
		S	14	26,9 %
		SS	30	57,7 %
2.	Pengembangan sumber daya manusia memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dalam bekerja	STS	10	19,2 %
		TS	5	9,6 %
		K	8	15,4 %
		S	16	30,8 %
		SS	13	25,0 %
3.	Pengembangan karyawan menjadi parameter untuk mempromosikan calon pimpinan di masa yang akan datang	STS	10	19,2 %
		TS	5	9,6 %
		K	5	9,6 %
		S	8	15,4 %
		SS	24	46,2 %
4.	Perusahaan mengadakan seminar atau workshop dalam meningkatkan motivasi karyawan untuk dapat bersosialisasi sesama rekan kerja	STS	9	17,3 %
		TS	2	3,8 %
		K	4	7,7 %
		S	16	30,8 %
		SS	21	40,4 %
5	Perusahaan melakukan evaluasi pasca diklat (post test) untuk mengetahui keterampilan karyawan dalam bekerja	STS	12	23,1 %
		TS	2	3,8 %
		K	3	5,8 %
		S	7	13,5 %
		SS	28	53,8 %
6	Karyawan terlatih dengan adanya pengembangan sumberdaya manusia	STS	9	17,3 %
		TS	6	11,5 %
		K	9	17,3 %
		S	14	26,9 %
		SS	14	26,9 %

Sumber : data primer yang diolah peneliti (2022)

Berikut adalah deskripsi jawaban responden berdasarkan item pengembangan karyawan :

Tabel 5.5 jawaban responden berdasarkan item kompetensi

No	Item Pertanyaan	Jawaban	Frekuensi	Presentase %
1.	Karyawan menyelesaikan pekerjaan rutin dengan baik berdasarkan instruksi kerja atau norma kerja	STS	10	19,2 %
		TS	5	9,6 %
		K	6	11,5 %
		S	13	25,0 %
		SS	18	34,6 %
2.	Karyawan terampil dalam bekerja dengan beban kerja yang ditentukan sehingga akan meningkatkan efisiensi perusahaan	STS	7	13,5 %
		TS	6	11,5 %
		K	3	5,8 %
		S	8	15,4 %
		SS	28	53,8 %
3.	Pendidikan dan pelatihan meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengelola tugas kerja	STS	9	17,3 %
		TS	5	9,6 %
		K	4	7,7 %
		S	14	26,9 %
		SS	20	38,5 %
4.	Karyawan terampil untuk mengelola tugas yang berbeda yang muncul di dalam pekerjaan	STS	8	15,4 %
		TS	10	19,2 %
		K	12	23,1 %
		S	9	17,3 %
		SS	13	25,0 %
5	Karyawan mampu mengambil tindakan yang cepat dan tepat apabila timbul suatu masalah dalam pekerjaan	STS	7	13,5 %
		TS	6	11,5 %
		K	3	5,8 %
		S	12	23,1 %
		SS	24	46,2 %
6	Karyawan bekerja sesuai dengan tuntutan perusahaan dalam meningkatkan tujuan perusahaan	STS	3	5,8 %
		TS	3	5,8 %
		K	7	13,5 %
		S	11	21,2 %
		SS	18	34,6 %
7	Karyawan menjalin kerjasama yang baik dengan sesama karyawan dan atasan	STS	0	0 %
		TS	3	5,8 %
		K	3	5,8 %
		S	23	44,2 %
		SS	23	44,2 %
8	Karyawan dapat bekerja secara tim dengan karyawan lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan	STS	3	5,8 %
		TS	4	7,7 %
		K	5	9,6 %
		S	18	34,6 %
		SS	21	40,4 %
9	Karyawan mampu beradaptasi dengan lingkungan di sekitarnya	STS	0	0 %
		TS	2	3,8 %
		K	1	1,9 %
		S	19	36,5 %
		SS	17	32,7 %
10	Karyawan mampu beradaptasi dengan pekerjaan yang baru	STS	8	15,4 %
		TS	10	19,2 %
		K	10	19,2 %
		S	15	28,8 %
		SS	9	17,3 %

Sumber : data primer yang diolah peneliti (2022)

Hasil Pengujian

Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel hasil uji validitas instrumen

item	R hitung	R tabel	keterangan	Item	R hitung	R tabel	keterangan
X1.1	0,425	0,273	VALID	Z1.7	0,487	0,273	VALID
X1.2	0,635	0,273	VALID	Z1.8	0,282	0,273	VALID
X1.3	0,839	0,273	VALID	Z1.9	0,422	0,273	VALID
X1.4	0,753	0,273	VALID	Z1.10	0,519	0,273	VALID
X1.5	0,691	0,273	VALID	Y1.1	0,319	0,273	VALID
X1.6	0,776	0,273	VALID	Y1.2	0,385	0,273	VALID
Z1.1	0,577	0,273	VALID	Y1.3	0,319	0,273	VALID
Z1.2	0,556	0,273	VALID	Y1.4	0,550	0,273	VALID
Z1.3	0,519	0,273	VALID	Y1.5	0,784	0,273	VALID
Z1.4	0,565	0,273	VALID	Y1.6	0,828	0,273	VALID
Z1.5	0,440	0,273	VALID	Y1.7	0,784	0,273	VALID
Z1.6	0,360	0,273	VALID	Y1.8	0,778	0,273	VALID

Berdasarkan hasil pengujian terhadap kuesioner yang telah diisi oleh responden diperoleh hasil bahwa seluruh item kuesioner dinyatakan valid karena memiliki nilai perhitungan yang lebih besar dari nilai 0,273 (r tabel untuk responden 52).

Berikutnya dilakukan uji reliabilitas dengan hasil sebagai berikut :

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,774	7

Hasil pengujian reliabilitas item Pengembangan karir menunjukkan bahwa nilai cronbach's alpha sebesar $0,774 > 0,60$ sehingga dapat dinyatakan bahwa item tersebut reliabel.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,727	11

Berdasarkan hasil uji reliabilitas terhadap item Kompetensi dapat dinyatakan bahwa item kuesioner variabel kompetensi dinyatakan reliabel karena memiliki nilai cronbachs alpha sebesar $0,727 > 0,60$.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,751	9

Setelah kuesioner dinyatakan valid dan reliabel, selanjutnya Berdasarkan hasil uji reliabilitas terhadap item kinerja karyawan dapat dinyatakan bahwa item kuesioner variabel kinerja karyawan dinyatakan reliabel karena memiliki nilai cronbachs alpha sebesar $0,751 > 0,60$. Oleh karena seluruh item kuesioner telah diuji dan memperoleh hasil valid dan reliabel, maka selanjutnya dapat dilakukan pengujian hipotesis.

Hasil Uji Hipotesis

dilakukan pengujian hipotesis dengan bantuan software *smartPLS* dimana didapatkan hasil sebagai berikut :

Hipotesis		Original Sample (O)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values	Kesimpulan
H1	Pengembangan_Karyawan -> Kinerja_Karyawan	0,149	1,180	0,239	Ditolak
H2	Pengembangan_Karyawan -> Kompetensi	0,812	21,281	0,000	Diterima
H3	Kompetensi -> Kinerja_Karyawan	0,801	7,248	0,000	Diterima
H4	Pengembangan_Karyawan -> Kompetensi -> Kinerja_Karyawan	0,799	16,850	0,000	Diterima

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diatas dapat disimpulkan bahwa untuk hipotesis pertama yang berbunyi pengembangan karyawan mempengaruhi kinerja ditolak, karena memiliki nilai t statistik $1,180 < 1,98$ (batas kritis). Selanjutnya hipotesis kedua yang menyatakan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh terhadap kompetensi diterima karena memiliki nilai t statistik $21,281 > 1,98$. Untuk hipotesis ketiga yang berbunyi kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan diterima karena memiliki nilai t statistik $7,248 > 1,98$. Selanjutnya hipotesis keempat yang berbunyi pengembangan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi memiliki nilai t statistik $16,850 > 1,98$ sehingga hipotesis keempat diterima.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengujian Hipotesis H1

Hipotesis H1 menyatakan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan ditolak. Hal ini didasari pada hasil jawaban responden yang mana ada lebih dari 40 % menjawab tidak setuju dengan pernyataan yang diberikan kepada responden. Dengan persentase jawaban tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa masih belum maksimalnya pengembangan karir yang diterapkan oleh pimpinan seperti workshop, evaluasi pekerjaan secara rutin, dan minimnya pelatihan membuat banyak responden menjawab tidak setuju.

Pengujian Hipotesis H2

Hipotesis H2 menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima. Hal tersebut diperkuat dengan persentase jawaban responden yang menjawab sangat setuju cukup tinggi. Mereka beranggapan bahwa kompetensi diperlukan untuk mempersiapkan tenaga kerja menghadapi persaingan global, pergeseran paradigma pengelolaan manusia dalam organisasi serta tuntutan peraturan perundang-undangan pemerintah. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi tenaga kerja yang sesuai dengan tuntutan jabatan merupakan sasaran utama yang harus dicapai untuk keberlangsungan dan perkembangan organisasi serta tentunya harus didukung dengan keterlibatan aktif dari seluruh tenaga kerja.

Pengujian Hipotesis H3

Hipotesis H3 menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima. Hal ini menunjukkan dengan adanya kompetensi memberikan gambaran positif kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan berdampak positif bagi karyawan dalam meningkatkan efisiensi perusahaan, namun karena perusahaan belum sepenuhnya mendukung karyawan pimpinan dalam mengembangkan inovasi sebagaimana dalam pernyataan bahwa masih banyak karyawan pimpinan yang belum mampu mengambil tindakan yang cepat dan tepat apabila timbul suatu masalah dalam pekerjaan.

Pengujian Hipotesis H4

Hipotesis H4 menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi diterima. Dibuktikan berdasarkan hasil pengujian yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan ketika kompetensi memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan .

SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan dari bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja, hal ini terjadi karena kurangnya intensitas dan kurang rutinnnya kegiatan yang mampu membuat karyawan merasa berkembang.
2. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kompetensi karyawan, kesadaran bahwa dengan perkembangan jaman yang cepat, maka kompetensi diperlukan untuk mempersiapkan tenaga kerja menghadapi persaingan global.
3. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja, hal tersebut sangat penting karena mampu membuat karyawan mengatasi suatu permasalahan yang tidak terduga.

4. Kompetensi memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, dimana semakin kompeten seseorang maka dalam melakukan pengembangan karir dirinya juga akan semakin cepat sehingga mampu menyelesaikan permasalahan yang terjadi dalam diri organisasi

Saran

Oleh karena masih banyak yang merasa pengembangan karir dirasa belum optimal, maka segala aspek yang dapat mendukung terlaksananya pengembangan karir baik dari dalam diri maupun luar perlu diupayakan agar dirasakan maksimal sehingga kinerja akan meningkat dengan lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abiyem Juli S. 2012. "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Outsourcing PT Berlian Eka Sakti Tangguh)." *Jurnal Mitra Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, Vol.3, No. 1, April 2012.
- Almasdi, Yunus, Suit. 2006. *Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Almigo. N. 2004. "Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan." *Jurnal Psyche*. Vol. No. 1. Hal 51-59.
- Arnaz, Kemal. 2007. *Mengukur Kepuasan Karyawan: Antara Kepentingan Dan Komitmen. Productivity And Quality Management Consultant*. Edisi No Dua.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As"Ad. M. 2003. *Psikologi Industri: Seri Ilmu Sumberdaya Manusia*. Edisi 4. Yogyakarta: Liberty.
- Dessler, Gary. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa: Eli Tanya. Penyunting Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.
- Devi, Eva Kris Diana. 2009. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Outsourcing PT. Semeru Karya Buana Semarang)*. Masters Thesis, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Didik. 2010. *Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan*. *Jurnal. JMP*, Volume 1 Nomor 2. *Manajemen Pendidikan Program Pasca Sarjana*. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2008. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : BP Universitas Diponegoro.

- Handoko, T Hani. 2001. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke-14. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imran. 2013. "Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pesantren Terpadu Serambi Mekkah". *Jurnal Vol.XIV, No.2, September 2013*.
- Irene Ferguson, Laing. *The Impact Of Training And Development On Worker Performance And Productivity In Public Sector Organizations: A Case Study Of Ghana Ports And Harbours Authority*. Thesis. Kwame Nkrumah University Of Science And Technology. June 2009.
- Johan, Silas. 2002 *Modul Peningkatan Kemampuan Di Tingkat Lokal Dan Pembangunan SDM. Dalam Pelatihan Manajemen Lingkungan Perkotaan*. Lembaga Penelitian ITS Surabaya.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis Dan Ekonomi*. Jakarta : Erlangga.
- Luthans, Fred, 2000, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Penerbit Andi Offset.
- Mangkunegara, Anwar. Prabu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M. 2005. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, PO BOX 14, Bulak Sumur.
- Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke-15. Jakarta : Bumi Aksara.
- Mathis, Robert L, Dan Jackson, John H, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia..* Jakarta : Salemba Empat.
- Moehariono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Mondy, R. Wayne. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2, Edisi 10, Jakarta: Erlangga.
- Nawawi, H. Hadari. 2005. *Perencanaan SDM*. Yogyakarta : Gajah Mada Univ. Press
- Noviantoro, Djatmiko. 2009. *Analisa Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Serta Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Perusahaan Perkebunan London Sumatera Indonesia Tbk Medan*. Masters Thesis, Program Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara.
- Pfeffer.J., Soetjipto Budi W, Handoko T. Hani, Dkk, 2003. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Editor A. Usmara, Cetakan Keempat, Edisi Kedua, Yogyakarta : Amara Books.
- PTPN III. 2014. *Laporan Tahunan PT Perkebunan Nusantara III (Persero) 2013*. Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku Organisasi (Alih Bahasa Drs. Benjamin Molan)*. Edisi Bahasa Indonesia. Klaten: Int An Sejati.
- Robbins, S Dan Coulter, M. 2007. *Manajemen*. Edisi Kedelapan. Jakarta: PT. Indeks.
- Rosidah, Sulistiyani, Ambar Teguh. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI. Sinambela, Lijan. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran Dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Keenam. Bandung: Alfabeta. Sutrisno. Edy, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Thoha, Hutapea. 2008. *Kompetensi Plus*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. Utomo, Joko, 2012. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati), *Jurnal.Umk.Ac.Id Vol 5, No 1 (2011)* > Suwardi..Translate This Page By J Utomo - 2012.
- Yuli, S.B.C. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Universitas Muhammadiyah.
- Yulk, Gary. 2000. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Ke Dua. Jakarta: Indeks