

PENGARUH KOMPETENSI, PENGEMBANGAN KARIR, BUDAYA ORGANISASI DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Antonius Ndaru Sulistiyono Basuki^{1*}

¹Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Surabaya

*Corresponding Author: antondaru@gmail.com

ABSTRACT

PT. Grafika Prima Sejahtera is a modern company that requires employee performance that is able to achieve targets so that company goals are met. Employees as human resources in the company are expected to be able to contribute and add value. According to several studies, there are four influencing factors, namely: competency, career development, organizational culture, training. Therefore, research needs to be conducted to find out whether and to what extent these factors influence employee performance. This study's objectives of this research are (1) to prove whether competence has a positive influence on employee performance, (2) to prove whether career development has a positive influence on employee performance, (3) to prove whether organizational culture has a positive influence on performance employees, (4) to prove whether training has a positive influence on employee performance, (5) to prove whether simultaneously competency, career development, organizational culture and training have a positive influence on employee performance. This research is classified as basic research because this research aims to test, identify, explain, modify and develop theories from previous research. This research is included in the category of causal research which is descriptive explanatory in nature and explains the influence of the independent variable on the dependent variable. This research is a quantitative type with primary data sources from research subjects, namely employees with a minimum work period of 1 year through distributing questionnaires. The sampling used is saturated sampling where all members of the population are used as samples. The total population is 152 people. The questionnaire uses a Likert scale measurement type with five scales consisting of strongly disagree, disagree, quite agree, agree, strongly agree with a value range of 1 to 5. Data analysis uses multiple linear regression analysis techniques using JASP 0.18.3 software. It is partially proven that the competency and organizational culture variables have a positive and significant effect on employee performance. The career development variable has a negative and significant effect on employee performance. The training variable has a negative and insignificant effect on employee performance. This research also proves that simultaneously competency, career development, organizational culture and training have a positive and significant effect on employee performance. The results can be used as a basis

for management to determine the company's strategic of human resource management.

Keywords: *Employee Performance, Competency, Career Development, Organizational Culture, Training.*

ABSTRAK

PT. Grafika Prima Sejahtera adalah sebuah perusahaan modern yang membutuhkan kinerja karyawan yang mampu mencapai sasaran agar tujuan perusahaan terpenuhi. Karyawan sebagai sumberdaya manusia dalam perusahaan diharapkan dapat memberikan kontribusi dan nilai tambah. Menurut beberapa penelitian terdapat empat faktor yang berpengaruh, yaitu: kompetensi, pengembangan karir, budaya organisasi, pelatihan. Dengan demikian perlu diadakan penelitian untuk mengetahui apakah dan sejauh mana faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini ialah (1) Dapat membuktikan apakah kompetensi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, (2) Dapat membuktikan apakah pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, (3) Dapat membuktikan apakah budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, (4) Dapat membuktikan apakah pelatihan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, (5) Dapat membuktikan apakah secara simultan kompetensi, pengembangan karir, budaya organisasi dan pelatihan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini tergolong pada basic research karena penelitian ini bertujuan untuk menguji, mengidentifikasi, menjelaskan, memodifikasi, dan mengembangkan teori dari penelitian-penelitian sebelumnya. Berdasarkan tujuannya, penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal yang bersifat deskriptif explanatory menjelaskan pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Penelitian ini bertipe kuantitatif dengan sumber data primer dari subyek penelitian, yaitu karyawan dengan minimal masa kerja selama 1 tahun melalui penyebaran kuesioner. Sampling yang dipakai adalah sampling jenuh/sensus dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Jumlah populasi 152 orang. Kuesioner menggunakan tipe pengukuran skala Likert dengan lima skala yang terdiri dari sangat tidak setuju, tidak setuju, cukup setuju, setuju, sangat setuju dengan rentang nilai 1 hingga 5. Analisa data menggunakan multiple linear regression analysis techniques memakai software JASP 0.18.3. Dari hasil penelitian membuktikan secara parsial variabel kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga membuktikan bahwa secara simultan kompetensi, pengembangan karir, budaya organisasi dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini bisa dijadikan dasar pijakan bagi manajemen menentukan arah strategis perusahaan dalam jangka menengah atau jangka panjang ke depan.

Kata kunci: Kinerja, Kompetensi, Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, Pelatihan

PENDAHULUAN

Sebuah perusahaan yang modern membutuhkan kinerja karyawan yang mampu mencapai sasaran agar tujuan perusahaan terpenuhi. Karyawan sebagai sumberdaya manusia dalam perusahaan diharapkan dapat memberikan kontribusi dan nilai tambah. Prasetyanto dan Darmasetiawan (2022) sumberdaya manusia merupakan suatu aspek penting yang perlu diperhatikan oleh sebuah perusahaan. Hal tersebut dikarenakan sumberdaya manusia merupakan penggerak sebuah perusahaan, karena setiap bagian dalam perusahaan memerlukan manusia untuk menanganinya. Tjahyanti (2020) menyatakan "*Performance is the end result of an activity.*" Wardani *et al.*,(2021) dapat dipastikan, kinerja menjadi landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi, karena jika tidak ada kinerja, maka tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Rahmadona *et al.*, (2023) kinerja ialah hasil atau derajat kesuksesan individu dalam periode tertentu untuk merampungkan tugasnya dibandingkan dengan beragam *opportunity*, seperti standar kerja, target, maupun kriteria yang sudah ditetapkan bersama. Rivai (2020), dalam melaksanakan aktivitas kerjanya, karyawan menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

PT. Grafika Prima Sejahtera adalah perusahaan percetakan dan kemasan industri, di kawasan Kepatihan Industri, Gresik. *Customer satisfaction* menjadi tujuan utama perusahaan, terdapat tiga hal yang harus diperjuangkan, yaitu: *quality, quantity* dan *on time delivery*. Sejak pendiriannya di tahun 2018 hingga saat ini masih menghadapi tantangan untuk terus meningkatkan kinerja perusahaannya agar mampu mencapai *performance* yang ditargetkan. Pandemi COVID 19 terpaksa mengalihkan prioritas program pada aspek keselamatan dan kesehatan, dan setelah pandemi pulih, maka program awal dimulai kembali. Dari catatan performa kinerja, secara keseluruhan kinerja karyawan belum mencapai hasil yang diharapkan. Perusahaan telah membuat program strategis yaitu: pengembangan pasar, peningkatan penjualan, penambahan mesin produksi, *target dan objectives, data programming, improvement* sistem, *training* serta penataan *career development*.

Adanya *reject*, retur, *trouble* mesin, *late-transporter*, mis-komunikasi ataupun manajemen organisasi yang kurang baik, tentu berdampak buruk bagi performa perusahaan secara umum. Sebaliknya juga demikian, apabila proses produksi berjalan cukup baik, sesuai dengan perencanaan dan jadwal produksi yang sudah dibuat, sesuai spesifikasi, toleransi *waste* bisa dipenuhi dan tidak mengalami banyak masalah dengan performa mesin, *plus* proses *delivery* berjalan dengan lancar, maka tentu berpengaruh lebih baik terhadap performa penjualan.

Tabel 1. Target dan Objectives PT. GPS

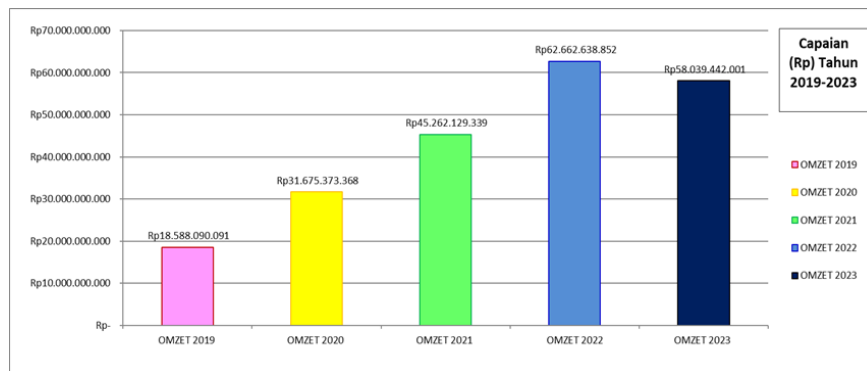
PIC Activity	No	TO Financial Perspective	TO Customer Perspective	TO Internal Process	TO Learning and Growth (Organizational Capacity)
Marketing	1	Total Order: Rp. 87,34 M/Tahun 2023			
Operasional- Purchasing	2			On time incoming material substrate reguler (max 5 hari kerja) > 95%	
	3			On time incoming material substrate ALOKASI (max 60 hari kerja) > 95%	
Operasional- PPIC	4	Reaching Target Revenue (yield): Nilai Ter kirim/Omzet > 99%			
Operasional- Produksi	5	Target Jumlah druk sebulan > 4.500.000 druk			
	6	Reaching Targer REvenue (yield): Jumlah pcs ter kirim/order > 95%			
Operasional- Delivery	7		OTD (Real Date/Due Date) >95%)		
	8		Casefill (Jumlah Hasil/Jumlah Order) > 90%		
Engineering	9			Kerusakan mesin <4% dari jam produksi dalam 1 bulan	
HRD	10				Improve kompetensi: Pemenuhan jam pelatihan internal/eksternal per karyawan setahun =40 jam

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2024

Performa penjualan belum memenuhi target yang ditetapkan. Sempat naik di tahun 2021 dan 2022, namun menurun sebanyak 28,4% di 2023.

On time delivery juga belum memenuhi target >95%. Keterlambatan dipengaruhi *delay* pada proses akibat faktor-faktor penghambat yang mempengaruhi

uhan *due date*. Begitu juga *case fill* (keterpenuhan jumlah pesanan) yang masih di bawah 90%. Jumlah kiriman dipengaruhi dari *quality awareness* seluruh bagian. Kualitas proses adalah *concern* semua elemen perusahaan. Delay yang terjadi salah satunya juga diakibatkan oleh jam produktif yang cenderung stagnan dari tahun ke tahun, jam produktif sendiri paling banyak dipengaruhi oleh jam kerusakan mesin (*down time machine*). Sejak tahun 2021 hingga 2023 jam *down time* mengalami kenaikan dari 5,39% ke 7,15%.



Gambar 1. Grafik Capaian Penjualan PT. GPS Tahun 2019 – 2023

Sumber : Data diolah (2024).

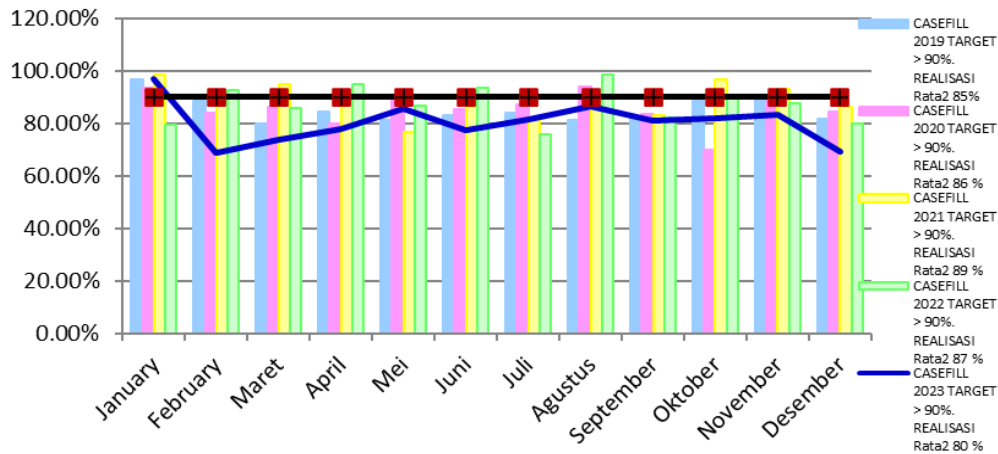
Dalam hal ini, kemampuan team produksi mengoperasikan teknologi dan *engineering* untuk merawat serta memulihkan kondisi mesin menjadi faktor penting bagi kelangsungan performa mesin. Jumlah kiriman juga dipengaruhi dari sejauh mana *quality awareness* di seluruh bagian dari sejak *incoming*, *inprocess* dan *outgoing* terhadap proses produksi bisa berjalan dengan baik. Kualitas proses dan *output* produk bukan sekedar *concern* departemen QA/QC, tetapi juga semua elemen di dalam organisasi yang memiliki pengaruh terhadap proses memiliki perhatian yang sama.

Begitu juga untuk *case fill* (keterpenuhan jumlah pesanan) yang masih di bawah 90%. Performa *case fill* yang tidak memenuhi target mencerminkan bahwa dalam proses pengiriman, jumlah yang diminta pelanggan tidak terpenuhi yang terjadi adalah akibat proses *rework*, *reprint*, *waste* atau *rejected*. Jumlah kiriman dipengaruhi dari sejauh mana *quality awareness* seluruh bagian bisa berjalan dengan baik. Kualitas proses adalah *concern* semua elemen di dalam organisasi.

Program pelatihan berjalan sejak tahun 2019 hingga tahun 2023, tetapi karena pemberlakuan pembatasan (PSBB), maka program tidak bisa berjalan intensif. Dan baru dimulai lagi tahun 2024. Proses ini memperhatikan karakter, kompetensi, sikap yang baik, pelatihan yang diperlukan, jabatan saat ini dan proyeksi karyawan tersebut di masa depan. Kenaikan atau promosi yang diraih diperoleh setelah melalui masa kerja 3 – 5 tahun sebelum akhirnya dilakukan proses evaluasi oleh manajemen.

Dalam program pengembangan karir, perusahaan melakukan aktivitas promosi dan mutasi sejak tahun 2019 sampai saat ini. Tujuan program ini untuk

memacu kinerja karyawan lebih baik. Semua didasarkan atas kebutuhan perusahaan dan kompetensi serta motivasi karyawan itu sendiri untuk mau berkembang.



Gambar 2. Performa Kinerja Case Fill PT. GPSTahun 2019 – 2023
Sumber : Data diolah (2024).

Menurut beberapa penelitian, terdapat empat variabel yang mempengaruhi kinerja, yaitu: kompetensi, pengembangan karir, budaya organisasi, pelatihan. Kompetensi menjadi faktor yang penting. Menurut Prabhawanti dan Prasojo (2021), terdapat pengaruh antara kompetensi dan kinerja. Syahputra dan Tanjung (2020) kompetensi salah satu faktor penentu peningkatan kinerja. Marnisah *et al.*,(2022), kompetensi adalah kombinasi dari keahlian (*skills*), *personal attributes* dan pengetahuan (*knowledge*) dalam perilaku yang bisa diamati, diukur dan dievaluasi. Boyatzis (Achmad *et al.*, 2023), kompetensi adalah kemampuan atau kapasitas yang dimiliki seseorang untuk memenuhi persyaratan pekerjaan yang ditentukan oleh organisasi. Menurut Wardani *et al.*, (2021) kinerja dapat ditingkatkan melalui pengembangan karir. Tampubolon (2020, 106), *Change Management*, menyatakan bahwa pengembangan karir yang efektif diperlukan latihan untuk membawa keunggulan kompetitif perusahaan serta mempertahankan, menarik, dan mengembangkan karyawan. Marnisah *et al.*,(2022) pengembangan karir sebagai sebuah upaya manajemen untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Syahputra dan Tanjung (2020) menyatakan pengembangan karir memiliki tujuan memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan. Budaya organisasi menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Marnisah *et al.*,(2022), Rivai (2020), Aboramadan *et al.*, (2019) dan Rahmi *et al.*, (2024) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Rijanto dan Mukaram (2018), perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan perlu menciptakan budaya organisasi yang baik agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Aboramadan *et al.*, (2019) *most of the previous empirical studies have found an existing relationship*

between performance and culture and that culture has a direct influence on performance, because it affects the conduct of the people. Pelatihan juga menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Wardani *et al.*, (2021) menyatakan pendidikan dan pelatihan berpengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan. Syahputra dan Tanjung (2020) mengatakan perusahaan harus memberikan program pelatihan para karyawan agar karyawan dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga kinerja karyawan meningkat. [UU No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan](#) menyatakan pelatihan kerja atau *training* dalam sebuah perusahaan selalu berhubungan erat dengan hasil [kinerja karyawan di perusahaan](#). Aditya *et al.*, (2024) upaya lain untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan memberikan pengembangan karir yang adil dan konsisten kepada pegawai.

Tabel 2. Performa Jam Pelatihan per Karyawan PT. GPS Tahun 2019-2024

No.	Tahun	Jumlah Peserta	Total Jam Pelatihan-Orang	Internal	External	Rata-rata Jam Keikutsertaan (jam/orang)	Frekuensi Training (kali)/karyawan
1	2019	18	62,5	25	4	3,5	1,61
2	2020	-	-	-	-	-	-
3	2021	-	-	-	-	-	-
4	2022	2	12	-	2	6	1
5	2023	-	-	-	-	-	-
6	2024	34	142	30	6	4,2	1,06

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2024

Dalam penelitian Marnisah *et al.*,(2022) menyatakan bahwa variabel kompetensi memiliki dampak negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini tidak sejalan dengan Syahputra dan Tanjung (2020) dan Achmad *et al.*, (2024) yang menyatakan kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Rahmi *et al.*, (2024) menyatakan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Pada variabel pengembangan karir, Marnisah *et al.*,(2022) menyatakan ada sebuah dampak positif dan signifikan terhadap kinerja, ini senada dengan hasil penelitian Syahputra dan Tanjung (2020) pengembangan karir berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Namun ini berbeda dengan hasil penelitian Wardani *et al.*,(2021) yang menyatakan bahwa *career development* (pengembangan karir) tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* (kinerja karyawan). Sedangkan menurut Achmad *et al.*,(2023) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak memiliki dampak terhadap kinerja. Kemudian pada variabel budaya organisasi, menurut hasil penelitian Marnisah *et al.*,(2022) berpengaruh positif karena budaya itu hadir dalam kehidupan sehari-hari dan mempengaruhi baik itu secara individual maupun organisasi. Hasil ini selaras dengan Rivai (2020), Aboramadan *et al.*, (2019) dan Rahmi *et al.*, (2024) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Untuk variabel pelatihan dalam penelitian

Syahputra dan Tanjung (2020) menyatakan bahwa variabel pelatihan berpengaruh tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Wardani *et al.*, (2021) *education and training* (pelatihan dan pendidikan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* (kinerja karyawan).

Tabel 3. Data Promosi, Demosi, Mutasi Karyawan PT. GPS Tahun 2019-2024

No.	Nama Karyawan	Status Jenjang Karir	Dari Jabatan	Ke Jabatan	Bagian	Departemen	Mulai Bekerja	Masa Kerja (tahun)	Pendidikan
1	Assani Khoirul Abdul Faqih	Promosi	Operator	Pengawas	Offset	Produksi	01/04/2018	6,1	SMK
2	Taufik Resdianto	Promosi	Teknisi	Pengawas	Maintenance	Engineering	26/06/2019	4,8	S-1
3	M. Anas Rofin	Promosi	Inspektur QC	Pengawas	Sortir	Produksi	16/09/2019	4,6	Informatika Manajemen
4	Siwi Eka Mukti	Promosi	Asisten Operator	Asisten Teknisi	Repair	Engineering	01/02/2021	4,6	D3-Teknika Kapal
5	Achmad Septian Halilintar	Promosi	Asisten Operator	Operator	Offset	Produksi	01/02/2021	3,2	SMK Mesin
6	Ahmad Fauzi	Promosi	Asisten Operator	Operator	Offset	Produksi	07/02/2021	3,2	SMA
7	Robet Hertanto	Promosi	Asisten Operator	Operator	Offset	Produksi	03/09/2022	1,6	SMK Otomotif
8	Andriyanto	Promosi	Asisten Operator	Operator	Offset	Produksi	21/07/2022	1,7	SMK Mesin

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2024

Penelitian ini mengacu kepada Marnisah *et al.*,(2022) dan Syahputra dan Tanjung (2020) dengan menggunakan obyek penelitian PT. GPS untuk mengetahui faktor kompetensi, pengembangan karir, budaya organisasi, pelatihan terhadap kinerja karyawan. Peneliti ingin membuktikan faktor mana yang berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pemaparan di atas, maka hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Diduga kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H2: Diduga pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H3: Diduga budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H4: Diduga pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H5: Diduga kompetensi, pengembangan karir, budaya organisasi dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan,

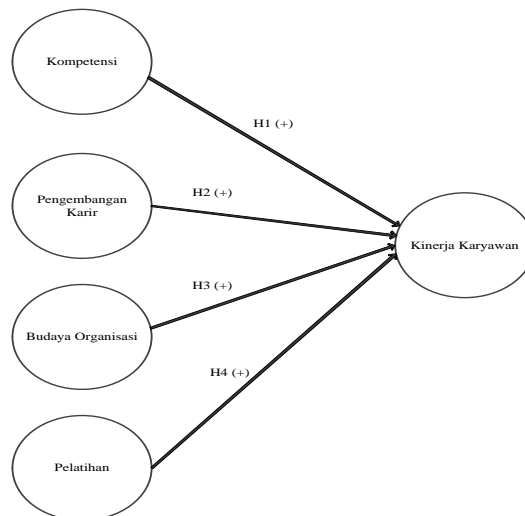
METODE PENELITIAN

Penelitian ini tergolong pada *basic research* karena bertujuan untuk menguji, mengidentifikasi, menjelaskan, memodifikasi, dan mengembangkan teori dari penelitian-penelitian sebelumnya. Berdasarkan tujuannya, penelitian ini adalah kategori penelitian kausal *deskriptif explanatory* menjelaskan pengaruh dari variabel

PENGARUH KOMPETENSI, PENGEMBANGAN KARIR, BUDAYA ORGANISASI DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Antonius Ndaru Sulistiyono Basuki

independen terhadap variabel dependen. Variabel independen yang digunakan pada penelitian ini adalah kompetensi, pengembangan karir, budaya organisasi dan pelatihan. Sedangkan variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan. Penelitian ini bersifat kuantitatif melalui penyebaran kuesioner kepada responden untuk memperoleh data yang selanjutnya diolah hingga memberikan suatu hasil penelitian. Pengolahan data menggunakan metode analisis regresi linear berganda (*multiple linear regression*) yang terdiri dari *validity test*, *reliability test*, *multicollinearity test*, *heteroscedasticity test*, *normality test*, *linearity test*, *fit test*, *t-test*, *F-test* dan *coefficient of determination* dibantu dengan *software* JASP. Kompetensi (X1), pengembangan karir (X2), budaya organisasi (X3) dan pelatihan (X4) sebagai variabel independen, dan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Formula pada analisis linear berganda dari variabel-variabel ini adalah: $Y = \beta + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$, dimana Y (kinerja karyawan), β (intercept), β_1 (koefisien regresi kompetensi), β_2 (koefisien regresi pengembangan karir), β_3 (koefisien regresi budaya organisasi), β_4 (koefisien regresi pelatihan), X1 (variabel kompetensi), X2 (variabel pengembangan karir), X3 (variabel budaya organisasi), X4 (variabel pelatihan), dan e (*error*).



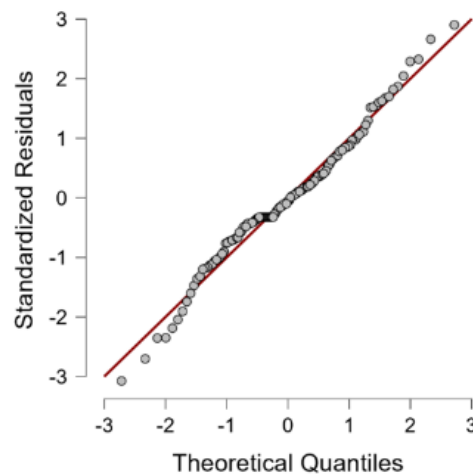
Gambar 3. Bagan Hubungan Variabel

Populasi pada sampel ini sudah diketahui di awal, yaitu karyawan perusahaan pada obyek penelitian, PT. GPS. Jumlah keseluruhan karyawan (populasi) perusahaan berjumlah 152 orang. Teknik pengambilan sampling menggunakan *non-probability sampling*, dengan jenis sampling jenuh/ sensus dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2013) berdasarkan kriteria yang sudah

ditentukan. Kriteria responden pada penelitian ini adalah: karyawan resmi perusahaan dan masa kerja minimal 1 tahun. Hasil penyebaran kuesioner secara *on line* ke responden yaitu dari 152 respon yang masuk, seluruhnya dapat dipertanggungjawabkan. Analisa data menggunakan *multiple linear regression analysis techniques* menggunakan *software JASP 0.18.3*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada Uji Normalitas dilakukan atas 152 kuesioner yang memenuhi persyaratan. Terlihat bahwa titik-tik plot yang ada menyebar sepanjang axis diagonal. Dari tabel statistik deskripsi dari sebaran data pada gambar 4 menunjukkan bahwa variabel kinerja dan empat variabel independen: kompetensi, pengembangan karir, budaya organisasi dan pelatihan memiliki normalitas. Berikut di bawah ini grafik linear regresi *Q-Q plot standardized residuals* variabel dependen (Y) dan *covariates* ($X_1+X_2+X_3+X_4$).



Gambar 4. Grafik *Q-Q Plot Standardized Residuals*
Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2024

Uji validitas diukur dengan menggunakan formula korelasi *Pearson's Correlation* di dalam aplikasi JASP. Uji validitas ini mengkorelasikan skor item dengan skor total pada satu variabel. Item dinyatakan valid apabila memiliki nilai *p value* kurang dari 0.05 (Alpha 5%). Sebuah indikator dikatakan valid apabila hasil korelasi Pearson antara masing-masing pernyataan dengan skor total menghasilkan nilai minimal 0.3 atau memiliki signifikansi kurang dari 0.05. Hasil uji validitas pernyataan variabel kompetensi, pengembangan karir, budaya organisasi, pelatihan dan kinerja memiliki nilai korelasi di dalam variabel dan variabel dependen

menunjukkan $r > 0.3$ dengan nilai $p < 0.001$ atau di bawah Alpha 5%. Dengan demikian semua pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel kompetensi, pengembangan karir, budaya organisasi, pelatihan dan kinerja dinyatakan valid.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi data dan ketepatan instrumen dalam mengukur sebuah konstruk/variabel, dengan menggunakan Rumus Spearman-Brown melalui aplikasi JASP. Aturan pengambilan keputusan adalah keandalan pengujiannya adalah apakah nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari atau sama dengan 0,60. Pada tabel 4 hasil analisis uji keandalan (*reliability*) menunjukkan bahwa semua item pernyataan memiliki nilai koefisien Cronbach's Alpha $> 0,6$ sebagaimana disyaratkan, sehingga semua item pernyataan dinyatakan andal/*reliable* dan dapat dipercaya digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

Tabel 4. Hasil Tes Reliabilitas (*Reliability Test Result*)

Variabel	Cronbach's Berdasarkan Standar	Alpha Item	Total Item	Info
Kinerja	0,943		10	<i>Reliable</i>
Kompetensi	0,953		13	<i>Reliable</i>
Pengembangan Karir	0,915		11	<i>Reliable</i>
Budaya Organisasi	0,914		9	<i>Reliable</i>
Pelatihan	0,935		6	<i>Reliable</i>

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2024

Uji model Fit dilakukan karena metode analisis SEM (*Structural Equation Modeling*), terdapat dua model yang perlu diuji ke-fit-an modelnya, yaitu *measurement model* dan *structural model*. *Measurement model* berguna untuk mengukur kesesuaian dan struktur dimensi yang akan membentuk suatu konstruk/variabel. Dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) karena tidak ada ukuran tunggal untuk menguji hipotesis mengenai model, maka diperlukan beberapa jenis fit indeks untuk mengukur derajat kesesuaian model. Dari Tabel 5 *Fit Test* tampak, bahwa semua item *Goodness of Fit* telah masuk kriteria sesuai standar Good Fit. Berikut ini tabel pengukuran untuk *Fit test*:

Tabel 5. *Fit Test*

No	Goodness of FIT	Test Result	Standard	Note
1	<i>Chi-square</i> (X^2)	2013.407	Semakin kecil nilai chi-square, maka menunjukkan benar-benar tidak ada perbedaan yang signifikan	Good Fit → mengacu ke nilai

			antara kovarians dan data observasi.	$X^2/df < 5$	
2	CMIN/DF	2013.407/1117 1.8025	=	< 5 (Schumacker, RE, & Lomax, RG,2010)	Good Fit
3	RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>)	0.080		$\leq 0,08$ (Browne dan Curdeck, 1993)	Good Fit
4	GFI (<i>Goodness of Fit Index</i>)	0.989		$\geq 0,90$ adalah <i>good fit</i> (Ghozali dan Faud, 2008)	Good Fit
				$0,80 \leq GFI < 0,90$ <i>marginal fit.</i> (Wijanto, 2008)	
5	CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	0.994		$\geq 0,90$ adalah <i>good fit</i> (Hair, 2010)	Good Fit
				$0,80 \leq CFI < 0,90$ <i>marginal fit</i> (Wijanto, 2008)	
6	TLI (<i>Tucker Lewis Index</i>)	0.994		$\geq 0,90$ adalah <i>good fit</i> (Arbuckle, 1997)	Good Fit
				$0,80 \leq TLI < 0,90$ <i>marginal fit</i> (Wijanto, 2008)	
7	NFI	0.988		<i>poor</i> < 0.87 < <i>fair</i> < 0.924 < <i>close</i> (Hair <i>et al.</i> , (2010) <i>good fit</i> jika bernilai $\geq 0,9$)	Good Fit
8	PNFI	0.938		<i>poor</i> < 0.87 < <i>fair</i> < 0.924 < <i>close</i>	Good Fit

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2024

Setelah melakukan *measurement model*, selanjutnya dilakukan pengukuran validitas dan reliabilitas menggunakan *standardized loading*. Indikator dapat dikatakan valid dan reliabel apabila memenuhi nilai signifikan $p < .001$ dan nilai *standardized All* > 0.5 . Berikut tabel 5 *factor loading* untuk hasil pengukuran di bawah ini, dimana semua item indikator variabel kinerja (KIN), kompetensi (KO), pengembangan karir (PK), budaya organisasi (BO) dan pelatihan (PL) signifikan $p < .001$ dan nilai *standardized All* > 0.5 . Dengan demikian semua item kuesioner di atas dinyatakan signifikan dan masuk sesuai standar yang ditentukan.

PENGARUH KOMPETENSI, PENGEMBANGAN KARIIR, BUDAYA ORGANISASI DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Antonius Ndaru Sulistiyono Basuki

Tabel 6. *Factor Loadings*

Variabel	Indikator	p	Standardized All	Kriteria
Kinerja (KIN)	Y.1	< .001	0.756	>0.5
	Y.2	< .001	0.773	>0.5
	Y.3	< .001	0.867	>0.5
	Y.4	< .001	0.926	>0.5
	Y.5	< .001	0.901	>0.5
	Y.6	< .001	0.870	>0.5
	Y.7	< .001	0.929	>0.5
	Y.8	< .001	0.809	>0.5
	Y.9	< .001	0.852	>0.5
	Y.10	< .001	0.851	>0.5
Kompetensi (KO)	X1.1	< .001	0.912	>0.5
	X1.2	< .001	0.909	>0.5
	X1.3	< .001	0.859	>0.5
	X1.4	< .001	0.822	>0.5
	X1.5	< .001	0.848	>0.5
	X1.6	< .001	0.911	>0.5
	X1.7	< .001	0.931	>0.5
	X1.8	< .001	0.869	>0.5
	X1.9	< .001	0.743	>0.5
	X1.10	< .001	0.777	>0.5
	X1.11	< .001	0.685	>0.5
	X1.12	< .001	0.831	>0.5
	X1.13	< .001	0.887	>0.5
Pengembangan Karir (PK)	X2.1	< .001	0.867	>0.5
	X2.2	< .001	0.711	>0.5
	X2.3	< .001	0.692	>0.5
	X2.4	< .001	0.853	>0.5
	X2.5	< .001	0.891	>0.5
	X2.6	< .001	0.837	>0.5
	X2.7	< .001	0.925	>0.5
	X2.8	< .001	0.750	>0.5
	X2.9	< .001	0.561	>0.5
	X2.10	< .001	0.735	>0.5
	X2.11	< .001	0.751	>0.5
Budaya Organisasi (BO)	X3.1	< .001	0.683	>0.5
	X3.3	< .001	0.879	>0.5
	X3.4	< .001	0.856	>0.5
	X3.5	< .001	0.813	>0.5
	X3.6	< .001	0.889	>0.5
	X3.7	< .001	0.926	>0.5

	X3.8	< .001	0.804	>0.5
	X3.9	< .001	0.733	>0.5
	X3.10	< .001	0.779	>0.5
Pelatihan (LT)	X4.1	< .001	0.897	>0.5
	X4.2	< .001	0.874	>0.5
	X4.3	< .001	0.959	>0.5
	X4.4	< .001	0.847	>0.5
	X4.5	< .001	0.916	>0.5
	X4.6	< .001	0.912	>0.5

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2024

Uji selanjutnya adalah multikolinearitas dimana tanda-tanda multikolinearitas terjadi bila nilai VIF > 10, dan nilai toleransi < 0,10. Pada Tabel 6 menunjukkan bahwa tidak ada satupun variabel independen: kompetensi, pengembangan karir, budaya organisasi dan pelatihan memiliki toleransi < 0,10 dan nilai VIF > 10 yang berarti tidak ada masalah dengan multikolinearitas.

Tabel 7. Uji Multikolinearitas

Model	Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p	Collinearity Statistics	
						Tolerance	VIF
H ₀ (Intercept)	42.388	0.475		89.190	< .001		
H ₁ (Intercept)	3.549	1.969		1.803	0.073		
Kompetensi	0.542	0.071	0.688	7.631	< .001	0.207	4.831
Pengembangan Karir	-0.006	0.073	-0.007	-0.085	0.933	0.279	3.586
Budaya Organisasi	0.235	0.081	0.213	2.886	0.004	0.309	3.234
Pelatihan	0.004	0.102	0.003	0.043	0.966	0.385	2.599

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2024

Berdasarkan tabel 7 di atas diperoleh persamaan model regresi linear berganda sebagai berikut:

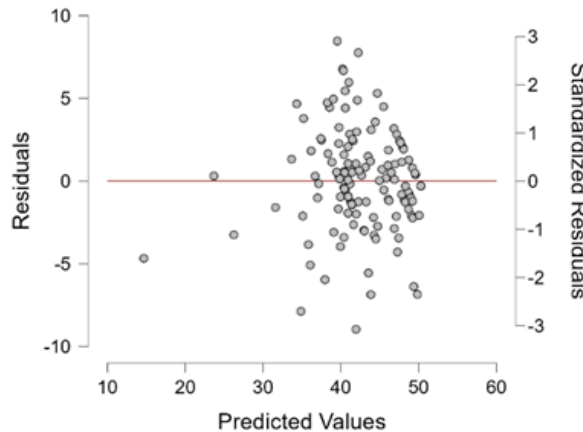
$$Y = 3.549 + 0.688 X_1 - 0.007 X_2 + 0.213X_3 + 0.003X_4$$

Model regresi di atas menjelaskan beberapa hal di bawah ini:

1. Nilai *intercept* adalah 3.549, yang menjelaskannya bahwa jika kompetensi, pengembangan karir, budaya organisasi dan pelatihan mempunyai nilai yang sama menjadi nol maka variabel kinerja karyawan sebesar 3.549.
2. Nilai regresi koefisien Std. Estimate kompetensi terhadap kinerja karyawan = 0.688, itu positif yang berarti bahwa setiap peningkatan satu (1) satuan variabel kompetensi (X₁), maka dapat meningkatkan variabel kinerja (Y) di PT. GPS sebesar 0,688 satuan.

3. Nilai regresi koefisien pengembangan karir terhadap kinerja karyawan = - 0.007, itu negatif yang berarti bahwa setiap peningkatan satu (1) satuan variabel pengembangan karir (X2), maka dapat mengurangi variabel kinerja (Y) di PT. GPS sebesar -0,007 satuan.
4. Nilai regresi koefisien budaya organisasi terhadap kinerja karyawan= 0.263, itu positif yang berarti bahwa setiap peningkatan satu (1) satuan variabel budaya organisasi (X3), maka dapat menambah variabel kinerja (Y) di PT. GPS sebesar 0,263 satuan.
5. Nilai regresi koefisien pelatihan terhadap kinerja karyawan = 0.003, itu positif yang berarti bahwa setiap peningkatan satu (1) satuan variabel pelatihan (X4), maka dapat menambah variabel kinerja (Y) di PT. GPS sebesar 0,003 satuan.

Uji berikutnya adalah Heteroskedastisitas, untuk melihat apakah variansi (pesebaran) data konstan (homokedastisitas) atau tidak (heteroskedastisitas). Data yang baik adalah konstan atau homokedastisitas, yaitu tidak terdapat perbedaan variansi antara variabel independen yang satu dengan variabel independen yang lain. Uji heterokedastisitas dapat dilakukan dengan membuat grafik *scatter plot*.



Gambar 5. *Scatter Plot* Uji Heterokedastisitas *Residual vs Predicted Values*

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2024

Berdasarkan gambar 5 pada grafik terlihat bahwa titik-titik tersebar di atas dan dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, tidak mengumpul di atas atau di bagian bawah saja, dan penyebarannya tidak membentuk suatu pola tertentu. Artinya, variasi data adalah konstan antara satu variabel independen dengan variabel independen yang lain, sehingga memenuhi syarat homokedastisitas.

Metode analisis *multiple linear regression analysis* menggunakan *software* JASP 0.18.3. dengan kinerja sebagai variabel prediktan (KIN), dan variabel prediktornya kompetensi (KO), pengembangan karir (PK), budaya organisasi (BO), pelatihan (LT). Hasil analisis regresi pengaruh kompetensi, pengembangan karir,

budaya organisasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 8 *regression coefficients* di bawah ini:

Tabel 8. *Regression Coefficients*

Pre dictor	Out come	Esti mate	Std. Error	z- value	p	95% Confidence Interval		Standardized		
						Lower	Upper	All	LV	Endo
KO	KIN	0.637	0.046	13.845	< .001	0.547	0.727	0.769	0.769	0.769
PK	KIN	-0.070	0.042	-1.678	0.093	-0.151	0.012	-0.080	-0.080	-0.080
BO	KIN	0.291	0.046	6.373	< .001	0.201	0.380	0.263	0.263	0.263
LT	KIN	-0.038	0.033	-1.136	0.256	-0.104	0.028	-0.045	-0.045	-0.045

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2024

Berdasarkan tabel 8 *regression coefficients* di atas, dengan mengambil nilai Endo dan p value, maka didapatkan hasil uji hipotesis sebagai berikut:

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis (*Hyphotesis Test Results*)

Path	Std. Estimate	p values	Keterangan
Kompetensi (KO) → Kinerja (KIN)	0.769	0.00***	H1 Terdukung
Pengembangan Karir (PK) → Kinerja (KIN)	-0.080	0.09*	H2 Tidak Terdukung
Budaya Organisasi (BO) → Kinerja (KIN)	0.263	0.00***	H3 Terdukung
Pelatihan (LT) → Kinerja (KIN)	-0.045	0.256	H4 Tidak Terdukung

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2024

Uji Hipotesis (*Hyphotesis Test Results*) adalah untuk menentukan apakah hipotesis diterima atau ditolak. Hasil analisis uji pada hubungan pengaruh kompetensi, pengembangan karir, budaya organisasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 9 dimana:

1. Koefisien Std. Estimate kompetensi terhadap kinerja karyawan = 0.769. Koefisien bernilai positif berarti terjadi hubungan positif antara kompetensi dengan kinerja karyawan. Dengan p values < 0.001, dan $\alpha = 0.05$, nilai signifikansi < 0.05, maka dengan demikian kompetensi (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Koefisien Std. Estimate pengembangan karir terhadap kinerja karyawan = -0.080. Koefisien bernilai negatif berarti terjadi hubungan negatif antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan. Dengan p values = 0.093, dan $\alpha = 0.05$, nilai signifikansi > 0.05, maka dengan demikian pengembangan karir (X2) memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Koefisien Std. Estimate budaya organisasi terhadap kinerja karyawan = 0.263. Koefisien bernilai positif berarti terjadi hubungan positif antara budaya

organisasi dengan kinerja karyawan. Dengan p values < 0.001, dan $\alpha = 0.05$, nilai signifikansi < 0.05, maka dengan demikian budaya organisasi (X3) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Koefisien Std. Estimate pelatihan terhadap kinerja karyawan = -0.045. Koefisien bernilai negatif berarti terjadi hubungan negatif antara pelatihan dengan kinerja karyawan. Dengan p values = 0.256, dan $\alpha = 0.05$, nilai signifikansi > 0.05, maka dengan demikian pelatihan (X3) memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada *Simultaneous Hypothesis Testing (F-Test)* atau uji F bertujuan untuk mencari apakah variabel independen secara bersama – sama (stimultan) mempengaruhi variabel dependen. Uji F dilakukan untuk melihat pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat (dependen). Nilai F-tabel diperoleh melalui pencarian sebagai berikut: Df 1 = k - 1 dan Df 2 = n - k, dimana k adalah jumlah variabel variabel (independen + dependen) dan n adalah jumlah observasi/sampel pembentuk regresi. Dengan demikian Df 1 = 5 - 1 = 4, sedangkan Df 2 = 152 - 5 = 147. Maka nilai Df (4;147), maka nilai F pada F-tabel dengan α sebesar 0.05 adalah 2.43. Dengan nilai F-hitung 111.836 > F-tabel 2.43, dengan signifikansi p values < 0.05, ini berarti pada tabel 9 *Simultaneous Hypothesis Testing (F-Test)* menjelaskan bahwa berdasarkan uji ini, menunjukkan bahwa variabel prediktor (independen): kompetensi, pengembangan karir, budaya organisasi dan pelatihan secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebagai variabel prediktan (independen). Bahwa naik dan turunnya nilai kinerja dipengaruhi oleh 4 variabel independen dalam studi ini. Jadi hipotesis ke 5 (H5) yang menyarankan kompetensi, pengembangan karir, budaya organisasi dan pelatihan secara simultan memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan adalah diterima dan menolak hipotesis nol (H0).

Tabel 10. *Simultaneous Hypothesis Testing (F-Test)*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
H _i Regression	3.901.907	4	975.477	111.836	< .001
Residual	1.282.192	147	8.722		
Total	5.184.099	151			

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2024

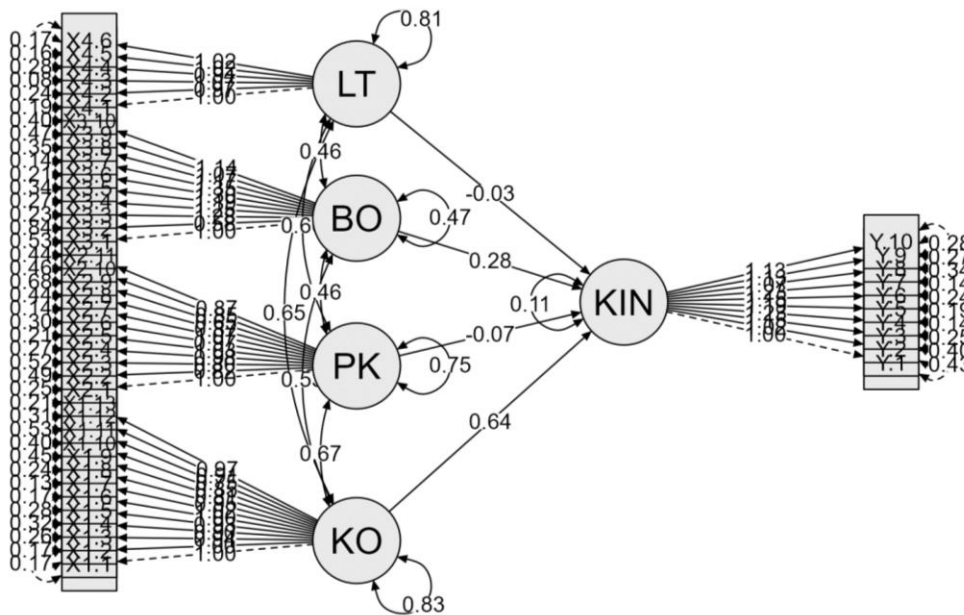
Koefisien determinasi R^2 bermakna sebagai sumbangan pengaruh yang diberikan variabel prediktor (independen) terhadap variabel prediktan (dependen), dengan kata lain variabel *R square* ini berguna untuk memprediksi dan melihat seberapa besar kontribusi pengaruh yang diberikan variabel prediktor secara simultan kepada variabel prediktan (Raharjo, 2019).

Tabel 11. *Simultaneous Hypothesis Testing (F-Test)*

Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE
H ₀	0.000	0.000	0.000	5.859
H ₁	0.868	0.753	0.746	2.953

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2024

Berdasarkan tabel 11 nilai dari *coefficient of determination* R² adalah 0.753, dimana kontribusi kompetensi, pengembangan karir, budaya organisasi, pelatihan terhadap variasi naik dan turunnya kinerja pegawai adalah sebesar 75.3%. Sisa 26.4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini atau variabel yang tidak diteliti. Maka dapat disimpulkan bahwa empat variabel independen kompetensi, pengembangan karir, budaya organisasi dan pelatihan sangat besar mempengaruhi kinerja karyawan. Wardani *et al.*, (2021) menjelaskan menurut Raharjo (2019) penelitian yang menggunakan data primer *survey* yang bersifat *cross-section* yang mendapatkan hasil R² >20% dapat dikatakan sudah cukup baik.



Gambar 5. Path Diagram

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2024

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di PT. GPS membuktikan bahwa secara parsial variabel kompetensi dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu pada penelitian ini juga membuktikan bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap

kinerja karyawan. Kemudian untuk variabel pelatihan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, keempat variabel prediktor yang diuji secara simultan (bersama-sama) dalam penelitian ini, yaitu kompetensi, pengembangan karir, budaya organisasi dan pelatihan mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Variabel kompetensi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga mendukung pencapaian target dan objectives perusahaan. Dengan demikian, proses rekrutmen berbasis kompetensi dan pengembangan kompetensi yang tepat sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang didasarkan atas kemampuan seseorang untuk mengelola, berprestasi, melayani, memiliki kepemimpinan, belajar, mengurai masalah dan sikap yang dewasa harus terus dipertahankan dan sebisa mungkin ditingkatkan prosesnya. Proses rekrutmen adalah awal dalam proses staffing menurut Dessler (2020), adalah awal dalam strategi sumberdaya manusia untuk memperoleh kompetensi sesuai standar (meritokrasi) dan menjadikannya aset organisasi untuk dikembangkan lebih lanjut melalui berbagai pelatihan.

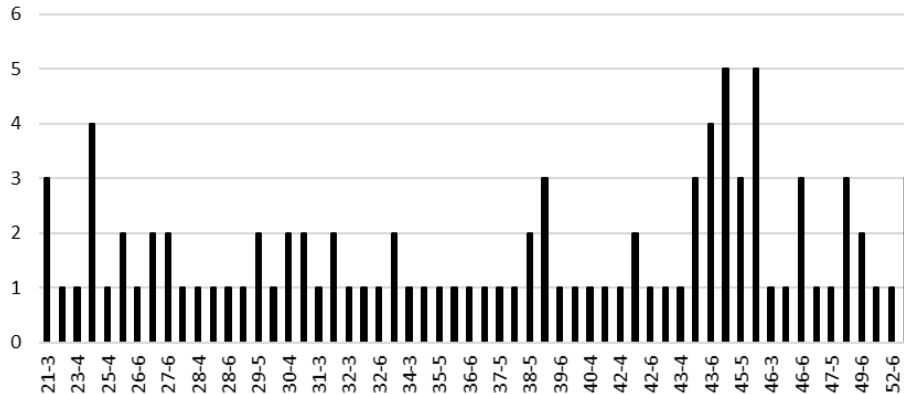
Selanjutnya, variabel pengembangan karir memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, karyawan PT. GPS tidak memberikan dukungan pada variabel pengembangan karir. Maka dari itu selepas proses rekrutmen, diharapkan selanjutnya perusahaan perlu membuat sebuah perencanaan karir yang mampu menunjang masa depan karyawan di perusahaan. Ini juga sebagai bentuk kelestarian (sustainability) proses strategik di dalam organisasi. Bekal dalam pengembangan karir adalah kesempatan yang adil, kepedulian atasan terhadap pembinaan minat karyawan yang ingin berkembang, serta akses informasi yang memadai agar karyawan paham persyaratan dan ketentuan yang harus dijalani jika menginginkan promosi.

Kemudian, variabel budaya organisasi dapat memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk itu perusahaan perlu menjaga dan memelihara kondisi ini. Faktor-faktor orientasi hasil, kerjasama, semangat dan stabilitas yang baik selalu dievaluasi dan dikembangkan ke arah yang lebih tinggi lagi. Dalam beberapa kesempatan wawancara dengan manajer, kepala bagian dan beberapa operator, faktor kompetisi layak untuk dijadikan sebagai pemicu agar kompetensi dan awareness sebagai seorang karyawan akan selalu dirangsang untuk ditumbuhkan. Competitiveness bagi mereka menjadi endorser bagi terciptanya situasi kerja yang lebih baik dan mampu menunjang pencapaian tujuan organisasi.

Variabel pelatihan dalam hasil penelitian ini memberikan pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian perusahaan harus melakukan analisa lebih lanjut bagaimana pelatihan ini harus dilakukan, faktor-faktor apa saja selain materi, metode, fasilitas dan suasana yang diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian. Karyawan umumnya mengharapkan pelatihan yang tepat sasaran dan bisa langsung diaplikasikan dalam pekerjaan. Dalam beberapa wawancara dengan manajer dan beberapa pimpinan operasional, pelatihan

sangat diperlukan guna meningkatkan pengetahuan dan keahlian untuk membantu meraih standar capaian perusahaan.

Sebagai tambahan informasi, berdasarkan grafik di bawah ini, tampak bahwa 63,8% karyawan perusahaan yang bekerja dengan masa kerja antara 3-6 tahun. Ini artinya bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja memiliki pengalaman yang cukup untuk dikembangkan. Seiring dengan pertumbuhan perusahaan, dengan rerata usia 34 tahun, maka karyawan-karyawan tersebut layak dijadikan proyeksi masa depan organisasi dan pantas dikembangkan kompetensi dan karirnya. Pelatihan yang baik dan stabilitas organisasi patut dipertahankan, dipelihara dan ditumbuhkan agar proses peningkatan kompetensi dan pengembangan karir berjalan dengan baik dan ini semua berpengaruh positif bagi kinerja karyawan yang pada ujungnya mampu meraih tujuan perusahaan



Gambar 6. Deskripsi Jumlah Usia Karyawan Berpengalaman 3-6 Tahun

Sumber: Hasil Penelitian 2024

SARAN

Saran bagi Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan perlu terus meningkatkan kompetensi karyawan dengan menambahkan pelatihan-pelatihan yang diperlukan yang harus dikorelasikan dengan pengembangan karir mereka. Dengan demikian karyawan akan merasakan manfaat adanya program pelatihan dan pengembangan karir yang mereka terima. Sedangkan untuk konteks lingkungan kerja, situasi perusahaan saat ini cukup kondusif dimana budaya organisasi masih menjadi faktor perekat antar karyawan untuk mampu bekerja dengan baik sesuai dengan kompetensi yang mereka miliki dan karyawan menyadari bahwa saat ini kompetensi yang ada mampu menjadi pendorong kinerja karyawan yang diharapkan. Semangat kebersamaan dan stabilitas organisasi yang baik membantu mereka untuk meraih target dan objectives yang ditetapkan.

Secara simultan, kompetensi, pengembangan karir, budaya organisasi, pelatihan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, ini berarti strategi manajemen ke depan adalah bagaimana

menciptakan rancangan yang saling menunjang dan terstruktur dari keempat faktor tersebut di atas menjadi satu kesatuan sinergi. Kompetensi karyawan yang ada ditempatkan pada fungsi yang sesuai dan diberi pelatihan-pelatihan yang sesuai untuk meningkatkan kompetensinya. Seiring dengan kompetensi yang meningkat, maka tanggungjawab yang diberikan bisa diperluas atau diperkaya dan ini tentu berkait erat dengan pengembangan karir karyawan selanjutnya. Budaya organisasi yang positif menjadi *endorser* yang kuat bagi percepatan pengembangan perusahaan. Karyawan yang tercipta dari mekanisme pelatihan dan pengembangan karir yang baik memberikan keunggulan bagi perusahaan menghadapi segala bentuk perubahan dan persaingan di dunia industri.

Dengan menilik hasil penelitian pada tesis ini serta hasil penelitian di beberapa tempat lain, maka manajemen sebaiknya menciptakan satu iklim kompetisi yang terbuka dan memberikan peluang yang sama bagi setiap karyawan untuk maju dan berkembang meraih tujuan perusahaan. Kompetisi yang terbuka membuka akses bagi karyawan untuk mengetahui persyaratan apa yang dibutuhkan untuk bersaing memperoleh karir yang lebih baik. Kompetisi mengajarkan suatu bentuk budaya yang meniscayakan setiap orang menyadari kemampuan diri dan merencanakan kebutuhan apa saja yang diperlukan untuk berkembang lebih baik. Perusahaan tinggal merancang strategi sumberdaya manusia ke masa depan, menyediakan sistem, fasilitas, maupun program-program pelatihan yang sesuai.

Saran bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini terbatas dilakukan di suatu perusahaan swasta nasional yang relatif memiliki jumlah karyawan total yang tidak terlalu banyak, di suatu lokasi perbatasan kota-desa dan konteksnya terbatas pada suatu lingkungan yang relatif lokal. Dengan demikian atribut subyek penelitian yang sebagian besar lebih bersifat homogen dari sisi pendidikan, budaya dan strata ekonomi maupun sosialnya. Penelitian selanjutnya dapat dicoba kepada perusahaan swasta atau organisasi lain, khususnya yang memiliki jumlah karyawan atau anggota yang relatif sama (100-200 orang), namun berada di lokasi lain di area yang berbeda budaya dan memiliki lingkungan pendidikan yang berbeda, misalnya di area-area industri yang bersentuhan langsung dengan keragaman suku dan budaya Nusantara . Penelitian bisa juga dilakukan di beberapa lokasi yang tersebar di Indonesia, khususnya di area-area industri baru yang bersentuhan langsung dengan masyarakat urban (perbatasan kota-desa), yang proses manajemen sumberdaya manusianya seringkali dipengaruhi oleh upah murah, politik pemerintahan desa, pendidikan terbatas, kultur paternalistik, dan *attitude* kerja agraris.

Oleh karena itu disarankan untuk perlu untuk mengembangkan penelitian-penelitian lebih lanjut dengan memperluas penggunaan faktor-faktor tambahan lain sebagaimana telah disebutkan di atas sebagai prediktor terhadap kinerja karyawan, termasuk bisa juga variabel motivasi, *competitiveness*, *appraisal*, disiplin, *job positioning* dan lainnya. Karena dengan mengetahui lebih banyak faktor-faktor, akan

menjadi lebih mudah memutuskan *action plan* yang harus dibuat perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Walaupun penelitian ini memiliki koefisien determinasi yang kuat, dimana secara simultan kompetensi, pengembangan karir, budaya organisasi dan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun bisa dicoba juga untuk melanjutkan penelitian ini dengan menggunakan variabel yang mempengaruhi secara tidak langsung (*mediasi/intervening*), misalnya membuat model penelitian dengan mengukur kinerja organisasi melalui peran mediasi karyawan untuk mengetahui efek langsung kinerja karyawan terhadap kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2019). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437–451. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Achmad, F., Widhiastuti, S., & Iskandar, J. (2023). The Effect Of Competence And Career Development On The Performance Of Functional Officials With Work Motivation As An Intervening Variable. *Jurnal Scientia*, 12(01), 855–866. <https://doi.org/10.58471/scientia.v12i01.1258>
- Aditya, I. P. K. R., Pio, R. J., & Rumawas, W. (2024). Effect of Training and Career Development on Motivation and Employee Performance. *International Journal of Science and Society*, 6(1), 62–81. <https://doi.org/10.54783/ijsoc.v6i1.996>
- Armstrong, & Taylor. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management* (16th ed.). London, United Kingdom: Kogan Page Publishers.
- Ashari, M. I. R., Gendut Sukarno, dan Hesty Prima Rini. (2021). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Organisasi Yang Dimediasi Oleh Manajemen Perubahan Strategis Pada UMKM Di Sidoarjo Saat Pandemi Covid-19. *Jurnal Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi*, 10(2), 133–142. <http://ejournal-polnam.ac.id/index.php/JurnalManeksi/article/view/705>
- Christensen, R. (2006). *Roadmap to Strategic HR: Turning a Great Idea into a Business Reality*. In *getAbstract*. New York: Amacom (American Management Association).
- David, (2024). *The Chi-Square Test in Structural Equation Modeling*. Retrieved from <https://www.statisticssolutions.com/the-chi-square-test-in-structural-equation-modeling/>
- De Lima Prabhawanti, R., dan Prasajo, E. (2021). Analisis Pengaruh Manajemen Perubahan dan Kompetensi terhadap Kinerja ASN pada Biro Hukum Kementerian Pertanian. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 4(1), 111–124. <https://doi.org/10.31334/transparansi.v4i1.1615>

- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management, eleventh edition*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 07458.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management, sixteenth edition*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 07458.
- Dharmawan, MM., D., dan Esnawan, E. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Organisasi PT. Samick Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 7(2). <https://doi.org/10.35137/jmbk.v7i2.294>
- Tika, M.P. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Elizar, E., dan Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2239>
- Fauzi, F., dan Siregar, M. H. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Kinerja Karyawan Terhadap Pengembangan Karir Di Perusahaan (Studi Kasus di PT WB, Tbk Wilayah Penjualan III Jakarta). *Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta*, 14(2), 9–21. <https://doi.org/10.37301/jmubh.v14i2.14810>
- Firdausi, S.K.A., (2024, March 04). Apa Itu Uji Multikolinearitas? Ini Pengertian dan Caranya!. Retrieved from <https://dibimbing.id/blog/detail/apa-itu-uji-multikolinearitas-ini-pengertian-dan-caranya>
- Gentles, S. J., Charles, C., Ploeg, J., & Ann McKibbin, K. (2015). Sampling in qualitative research: Insights from an overview of the methods literature. *Qualitative Report*, 20(11), 1772–1789. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2373>
- Hafidz, L., (2024, March 5). 5 Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan bagi Praktisi HR. Retrieved from <https://talentics.id/resources/blog/strategi-peningkatan-kinerja-karyawan-bagi-praktisi-hr/#reviews>
- Hair, J. F., Babin, B. J., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Cengage. Retrieved from <https://books.google.co.id/books?id=0R9ZswEACAAJ>
- Harahap, Y. R. (2020). Pengaruh Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi Dan Kualitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (Bpjs) Kesehatan Cabang Padang Sidempuan. *JEKKP (Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Kebijakan Publik)*, 2(1), 9–16. <https://doi.org/10.30743/jekkp.v2i1.2729>
- Hidayat, A.,(2024). Statistikian. Teknik Sampling Dalam Penelitian (Penjelasan Lengkap Serta Jenisnya). Retrieved from: <https://www.statistikian.com/2017/06/teknik-sampling-dalam-penelitian.html>
- Hidayat, R., dan A. Anwar, S. (2024). Manajemen Sumberdaya Manusia (Study Kasus: Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Qurrota A'yun). *J-STAF: Siddiq, Tabligh, Amanah, Fathonah*, 1(2), 387–396. <https://doi.org/10.62515/staf.v1i2.81>

- Humaira, F., Agung, S., dan Kuraesin, E. (2020). Pengaruh Integritas Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Manager : Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(3), 329. <https://doi.org/10.32832/manager.v2i3.3706>
- Hutapea, Parulian dan Nurianna, Thoha. (2010). *Kompetensi Plus Teori, Desain, dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Hu, L., & Bentler, PM (1999). Kriteria batas untuk indeks kecocokan dalam analisis struktur kovariansi: Kriteria konvensional versus alternatif baru. *Pemodelan Persamaan Struktural*, 6, 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Iskamto, D. (2023). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 2(1), 47–55. <https://doi.org/10.54099/ijmdb.v2i1.584>
- Kareem, M. A., dan Hussein, I. J. (2013). The Impact of Human Resource Development on Employee Performance and Organizational Effectiveness. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(3), 307–322. <https://doi.org/10.25019/mdke/7.3.02>
- Khaer, N., dan Hidayati, U. (2023). Pengaruh Kompetensi, Prestasi Kerja, dan Pengalaman Kerja terhadap Pengembangan Karier Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan. *BALANCA : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 5(1), 34-44. <https://doi.org/10.35905/balanca.v6i1.3655>
- Kumar, A. (2023, November 10). AIC & BIC for Selecting Regression Models: Formula, Examples. Retrieved from <https://vitalflux.com/aic-vs-bic-for-regression-models-formula-examples/>
- Lestari, D. A. 2021. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan. *Kumpulan Karya Ilmiah Mahasiswa Fakultas Sosial Sains*, 1(1), 1–27. <https://repository.pancabudi.ac.id/website/files/65520/18317/penelitian/pengaruh-karakteristik-pekerjaan-kompetensi-dan-disiplin-kerja-terhadap-kinerja-pegawai-balat-pemantapan-kawasan-hutan-wilayah-i-medan>
- Linggar (2023, August 11). Strategi Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan, Lengkap! *Manajemen sumberdaya manusia perusahaan yang efektif merupakan kunci tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan di masa yang tidak menentu seperti sekarang ini*. Retrieved from <https://employers.glints.com/id-id/blog/manajemen-sdm/>
- Marnisah, L., Kore, J. R. R., and Ora, F. H. 2022. Employee Performance Based on Competency, Career Development, and Organizational Culture. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 20, Number 3, Pages 632–650. Malang: Universitas Brawijaya. DOI: <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.03.13>.
- Marnisah, L., Hasbiyallah, Riwukore, J. R., Habaora, F., and Maris, H. 2021. Analysis of Career Development, Leadership Style, and Emotional

- Intelligence on the Work Achievement of Employees of PT. BNI (Persero) Tbk Palembang Branch. In Y. UZUN (Ed.). *3rd International Gobeklitepe Social and Humanities Congress*, pp. 257–272. IKSAD Global Publications. <https://doi.org/10.1159/000478491>.
- McLeod, P., (2023, October 13). *P-Value And Statistical Significance: What It Is & Why It Matters*. Retrieved from <https://www.simplypsychology.org/p-value.html>
- Natasya Rizkia Rahmadona, Kuspriyono, T., dan Warpindyastuti, L. D. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Setditjen PPKL. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 3(2), 109–116. <https://doi.org/10.55606/jebaku.v3i2.1868>
- Otoo, F., Otoo, E., Abledu, G. and Bhardwaj, A. (2019). Impact of human resource development (HRD) practices on pharmaceutical industry's performance. *European Journal of Training and Development*, Vol.43 No. 1/2, pp. 188-210. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2018-0096>
- Prasetyo, M. I., dan Hasanah, H. (2022). the Influence of Competence, Work Motivation and Career Development on Employee Performance With Organizational Commitment As a Moderating Variable in the Millennial Generation in the Dki Jakarta Region. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 2(1), 29–38. <https://doi.org/10.25105/jet.v2i1.13553>
- Prasetyanto, A. P., dan Darmasetiawan, N. K. (2022). Pengaruh High Performance Work Environment Terhadap Employee Engagement Feeling dan Behavior Generasi Milenial. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 26(1), 11–18. <https://doi.org/10.24123/jeb.v26i1.5055>
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Rahmi, & Syafei M. Nur, I. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Kesehatan Kabupaten Tolikara. *JurnRahmi, & Syafei M. Nur, I. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Kesehatan Kabupaten Tolikara. Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 16(1), 91–99. <https://doi.org/10.55049/jeb.v16i1.255>
- Ratnasari, S. L., Fitri, D., Zulkifli, Z., Nasrul, H. W., dan Supardi, S. (2020). Analisis Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Benefita*, 5(2), 225. <https://doi.org/10.22216/jbe.v5i2.5303>
- Rijanto, A., & Mukaram, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di Divisi Account Executive PT Agrodana Futures). *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 4(2), 35. <https://doi.org/10.35697/jrbi.v4i2.1185>

- Riwukore, J. R., Alie, M., dan Habaora, F. (2021). Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen Sumberdaya Manusia (Studi Kasus Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Kupang Nusa Tenggara Timur). *Jurnal Ecoment Global*, 6(1), 87–96. <https://doi.org/10.35908/jeg.v6i1.1327>
- Riwukore, J. R., Habaora, F., Marnisah, L. (2022). Hubungan Etika Kerja, Profesionalisme dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor Intern di Badan Inspektorat Kota Kupang. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(2). doi: <https://doi.org/10.37676/ekombis.v10i2>
- Riwukore, J. R., Alie, M., dan Habaora, F. (2021). Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen Sumberdaya Manusia (Studi Kasus Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Kupang Nusa Tenggara Timur). *Jurnal Ecoment Global*, 6(1), 87–96. <https://doi.org/10.35908/jeg.v6i1.1327>
- Riwukore, J. R., Global, I., dan Street, J. S. (2021). The Influence of Competence and Work Motivation to Teacher Performance in Smp Negeri At Kota Kupang. *İlköğretim Online*, 20(1), 1010–1017. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.01.73>
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213-223. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5291>
- Robbins, S.P. dan Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior) Edisi 12*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Rosmaini and Tanjung, H. 2019. Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), pp. 1–15. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>.
- Schumacker and Lomax, (2016). *A beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Available. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/362079746_A_beginner's_Guide_to_Structural_Equation_Modeling#fullTextFileContent [accessed Jul 07 2024].
- Schumacker, RE, & Lomax, RG (2010). *Panduan untuk pemula dalam pemodelan persamaan struktural (edisi ke-3)*. New York, NY: Routledge Academic.
- Subing, S., Habe, H., dan Bambang, R. (2022). Pengaruh Kompetensi Sumberdaya Manusia Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Lampung Tengah Di Masa Pandemi Covid 19. *Dikombis: Jurnal Dinamika Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis*, 1(1), 31–40. <https://doi.org/10.24967/dikombis.v1i1.1630>
- Sugiono, E., dan Rizki, G. (2022). The Influence of Competence, Ranking, Career Development and Corporate Culture on Company Performance Mediated by Employee Performance at Indonesian Telecommunications. Inc. *1st Virtual Workshop on Writing Scientific Article for International Publication Indexed SCOPUS*, 252–257. <https://doi.org/10.2478/9788366675827-045>

- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283-295.
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5130>
- Sugiyono (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Cetakan ke-19). Bandung: Alfabeta CV. ISBN:979-8433-64-0
- Tampubolon, M.P. (2020). *Change Management (Manajemen Perubahan; Individu, Tim Kerja, Organisasi)*. Bogor: Penerbit Mitra Wacana Media.
- Tarekegne, C., Wesselink, R., Biemans, H. J. A., & Mulder, M. (2024). The effects of comprehensive competence-based training on competence development and performance improvement of smallholder farmers: An Ethiopian case study. *International Journal of Training and Development*, 28, 119–151.
<https://doi.org/10.1111/ijtd.12314>
- Tjahyanti, S. (2020). Kompetensi, Kepemimpinan, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Human Resources and Facility Management Directorate. *MEDIA BISNIS Vol. 12, No. 2, September 2020, hlm. 127-132*.
<http://jurnaltsm.id/index.php/MB>
- Tyson, S. dan Jackson, T. (1992) *Perilaku Organisasi (The Essence of Organizational Behaviour)*, Alih Bahasa Deddy Jacobus dan Dwi Prabantini. Jakarta: Penerbit ANDI dan Pearson Education Asia Pte. Ltd.
- U, A. O., A., J. A., O., C. A., dan Timilehin, A. (2020). Corporate Culture and Organisational Performance: A Review of Literature. *The International Journal of Business dan Management*, 8(12).
<https://doi.org/10.24940/theijbm/2020/v8/i12/bm2012-041>
- Walker, R., Moraine, A.A., Black K.J., (2021). *Running and Interpreting Multiple Regression in JASP*. Retrieved from <https://utc.pressbooks.pub/step-by-step-JASP-guides/chapter/running-and-interpreting-multiple-regression-in-jasp/>
- Wardani, P. R., Darmasetiawan, N. K., dan Widjaja, L. K. (2021). Development , dan Job Satisfaction Terhadap Employee Performance Pada Kantor Balai Besar Pengawas Obat Dan Makanan Surabaya. *Calyptra*, 9(2).
<https://journal.ubaya.ac.id/index.php/jimus/article/view/5006>
- Wibowo, D. Y. A., Muljono, P., and Sumertajaya, I. M. 2021. Analysis of the Effect of Knowledge Management, Competency, and Innovation on Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(4), pp. 804–811. DOI: <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.04.09>
- Schindler, P. S. (2019). *Business Research Methods (13th ed.)*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Semesta Psikometrika, (2020, June 1). Cara Analisis Regresi Berganda dengan JASP. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=DT6yiPfdfOQt-table>
<https://www.slideshare.net/slideshow/tabel-nilai-kritis-distribusi-t/69581301>
<https://ekonomi.kompas.com/read/2018/02/14/072800926/terungkap-3-alasan-utama-karyawan-resign->

<https://economy.okezone.com/read/2018/05/18/320/1899883/survei-loyalitas-pekerja-millennial-tidak-bisa-dibeli-dengan-uang>
<https://www.liputan6.com/bisnis/read/4113960/ini-dia-karakteristik-pekerja-millennial>
<https://www.kompasiana.com/tubaqoni/5720859724afbdba0886bc0f/kompetensi-dan-karakter>
<https://www.kemenperin.go.id/artikel/21789/Budaya-Kerja-Sebagai-Pondasi-Bekerja-di-Perusahaan>
<https://www.talenta.co/blog/tujuan-pelatihan-training-kerja-manfaat-pelatihan-bagi-perusahaan-juga-karyawan/>
<https://kumparan.com/berita-hari-ini/cara-membaca-t-tabel-pada-uji-t-dalam-statistik-1zJdiCM8oV3/full>
<https://media.neliti.com/media/publications/98528-ID-none.pdf>
<https://www.statisticssolutions.com/the-chi-square-test-in-structural-equation-modeling/>
<https://vitalflux.com/aic-vs-bic-for-regression-models-formula-examples/>
<https://utc.pressbooks.pub/step-by-step-JASP-guides/chapter/running-and-interpreting-multiple-regression-in-jasp/>
<https://www.simplypsychology.org/p-value.html>
<https://dibimbing.id/blog/detail/apa-itu-uji-multikolinearitas-ini-pengertian-dan-caranya>
<https://resources.nu.edu/statsresources/alphabeta>
[https://www.researchgate.net/publication/362079746 A beginner's Guide to Structural Equation Modeling#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/362079746_A_beginner's_Guide_to_Structural_Equation_Modeling#fullTextFileContent) [accessed Jul 07 2024].
<https://jasp-stats.org/2020/03/12/mediation-and-moderation-analysis-in-jasp/>