

**PENGARUH KOMPETENSI, PELATIHAN, DAN
PENGEMBANGAN KARIER
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. MUSI HUTAN PERSADA**

**Andri Kosasi
92224024**



TESIS

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG**

TAHUN 2026

**PENGARUH KOMPETENSI, PELATIHAN, DAN
PENGEMBANGAN KARIER
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. MUSI HUTAN PERSADA**

**Andri Kosasi
92224024**



TESIS

**Untuk memperoleh gelar Magister dalam bidang Ilmu Manajemen pada Universitas Muhammadiyah Palembang
Dengan wibawa Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang, Prof. Dr. Abid Djazuli, S.E., M.M.
Dipertahankan pada tanggal 27 Agustus 2026 Di Universitas Muhammadiyah Palembang**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG**

TAHUN 2026

**PENGARUH KOMPETENSI, PELATIHAN, DAN
PENGEMBANGAN KARIER
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. MUSI HUTAN PERSADA**

TESIS

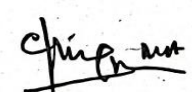
**Andri Kosasi
92224024**

**Diterima dan Disahkan
Pada Tanggal: 27 Agustus 2026**

Pembimbing I


Prof. Dr. Abid Djazuli, S.E., M.M.
NIDN: 0230106301

Pembimbing II


Dr. Choiriyah, S.E., M.Si.
NIDN: 0211116203

Mengetahui



Direktur Program Pascasarjana
Dr. Ir. Mukhtarudin Muchsiri, M.P.
NIDN: 0212016802



Ketua Program Studi
Dr. Zaleha Trihandayani, S.E., M.Si.
NIDN: 0229057501

**PENGARUH KOMPETENSI, PELATIHAN, DAN
PENGEMBANGAN KARIER
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. MUSI HUTAN PERSADA**

TESIS

Andri Kosasi

92224024

Telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji Tesis

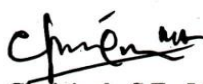
Pada Tanggal: 27 Agustus 2026

Ketua



Prof. Dr. Abid Djazuli S.E., M.M.
NIDN: 0230106301

Sekretaris



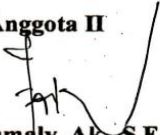
Dr. Choiriyah, S.E., M.Si.
NIDN: 0211116203

Anggota I



Dr. Diah Isnaini Asiati, S.E., M.M.
NIDN : 0207046301

Anggota II



Dr. Fadhil Yamaly, Ak., S.E., M.M.
NIDN: 0217107002

Anggota III



Dr. Junaidi, S.E., M.Si., Ak., CA.
NIDN: 0212067404

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Andri Kosasi
NIM : 92224024
Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik Magister Manajemen baik di Universitas Muhammadiyah Palembang maupun di perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Palembang, Agustus 2026
Yang membuat pernyataan,



(Andri Kosasi)

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of Competence, Training, and Career Development on Employee Performance at PT Musi Hutan Persada, both simultaneously and partially. This study employed a quantitative research design, with Competence, Training, and Career Development as independent variables and Employee Performance as the dependent variable. The research sample consisted of 306 employees of PT Musi Hutan Persada. Primary data were collected through a questionnaire using a five-point Likert scale and supported by secondary data obtained from company documents and relevant literature. The data were analyzed using multiple linear regression analysis, correlation coefficient analysis, coefficient of determination, F-test, and t-test. The results show that Competence and Training have a positive and significant effect on Employee Performance, while Career Development does not have a significant partial effect on Employee Performance. Simultaneously, Competence, Training, and Career Development have a significant effect on Employee Performance. The analysis produced an R value of 0.877 and an R Square value of 0.769, indicating that the three independent variables jointly explain 76.9% of the variation in Employee Performance. The F-test produced a significance value of 0.000, indicating that the regression model is statistically significant. The partial test results showed significance values of 0.000 for Competence, 0.010 for Training, and 0.588 for Career Development. These findings imply that efforts to improve employee performance should prioritize strengthening employee competence and improving the quality of training, while the career development system needs to be further clarified and integrated with employee competence and performance.

Keywords: Competence, Training, Career Development, Employee Performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kompetensi, Pelatihan, dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan pada PT Musi Hutan Persada, baik secara simultan maupun secara parsial. Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan Kompetensi, Pelatihan, dan Pengembangan Karier sebagai variabel independen serta Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen. Sampel penelitian terdiri atas 306 karyawan PT Musi Hutan Persada. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala Likert lima tingkat dan didukung oleh data sekunder yang berasal dari dokumen perusahaan serta sumber pustaka yang relevan. Analisis data dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda, uji koefisien korelasi, koefisien determinasi, uji F, dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi dan Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan Pengembangan Karier tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara parsial. Secara simultan, Kompetensi, Pelatihan, dan Pengembangan Karier berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil analisis menunjukkan nilai R sebesar 0,877 dan R Square sebesar 0,769, yang berarti ketiga variabel independen secara bersama-sama mampu menjelaskan 76,9% variasi Kinerja Karyawan. Uji F menghasilkan nilai signifikansi 0,000, sehingga model penelitian dinyatakan signifikan. Secara parsial, Kompetensi memperoleh nilai signifikansi 0,000 dan Pelatihan 0,010, sedangkan Pengembangan Karier memperoleh nilai signifikansi 0,588. Hasil penelitian memberikan implikasi bahwa peningkatan kinerja karyawan perlu diprioritaskan melalui penguatan kompetensi dan peningkatan kualitas pelatihan, sementara sistem pengembangan karier perlu diperjelas dan diintegrasikan dengan kompetensi serta kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kompetensi, Pelatihan, Pengembangan Karier, Kinerja Karyawan.

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

***”Bersungguh-sungguhlah terhadap apa yang bermanfaat bagimu,
mintalah pertolongan kepada Allah, dan janganlah engkau merasa
lemah” (HR. Muslim)***

Tesis ini kupersembahkan Kepada

Istriku Tercinta Helfi Megasari

Kedua Buah Hatiku, M Arkan Sidiq & Aaisy Dwizahra Hulya

Kedua Orang Tua, Papa & Mama

Kedua Adikku dan Keponakan, Nadira & Naka

Serta Almamater Universitas Muhammadiyah Palembang

PRAKATA



Puji Syukur atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan PT Musi Hutan Persada.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada kedua orang tua, Ayah dan Ibu (Johanes dan Muraida) atas kepercayaan penuh yang diberikan terhadap setiap keputusan yang penulis ambil.

Saudara-saudara, keluarga besar dan sahabat seperjuangan. Selesainya tesis ini tidak terlepas dari dukungan, bantuan, bimbingan serta motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Abid Dzajuli, S.E., M.M selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang.
2. Bapak Dr. Ir. Mukhtarudin Muchsiri, M.P selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Palembang.
3. Dr. Zaleha Trihandayani, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Studi dan Dr. Eni Cahyani, S.E., M.Si. selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Palembang.
4. Prof. Dr. Abid Dzajuli, S.E., M.M dan Ibu Dr. Choiriyah, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, dukungan dan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan tesis.

5. Prof. Dr. Fatimah, S.E., M.Si selaku Pembimbing Proposal Tesis. Dr. Tobari, S.E., M.Si. selaku Penelaah I, Dr Yudha Mahrom, S.E., M.Si. selaku Penelaah II, Dr. Zaleha Trihandayani, S.E., M.Si. selaku Penelaah III Seminar Proposal Tesis.
6. Dr. Diah Isnaini Asiati, S.E., M.M. selaku penelaah I, Dr. Fadhil Yamali, S.E., M.Si. selaku Penelaah II, dan Dr. Junaidi, S.E., M.Si selaku Penelaah III Ujian Tesis.
7. Responden Karyawan PT Musi Hutan Persada yang memberikan jawaban untuk bahan penulisan tesis.
8. Seluruh dosen Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Palembang.
9. Seluruh staff Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Palembang.

Akhir kata, penulis berharap semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat.

Palembang, 27 Agustus 2026

Andri Kosasi
NIM.92224024

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN SAMPUL LUAR	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAK.....	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	
PRAKATA	
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I – PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Kegunaan dan Manfaat Penelitian.....	11
BAB II – KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	
.....	12
A. Kajian Pustaka.....	12
B. Kerangka Pemikiran.....	33
C. Hipotesis	40
BAB III – METODOLOGI PENELITIAN	41
A. Objek Penelitian	41
B. Metode Penelitian.....	41
C. Operasional Variabel.....	42
D. Populasi Dan Sampel	43
E. Metode, Instrumen Pengumpulan Data Dan Jenis Data Yang Digunakan.....	46

F. Metode Pengujian Data	50
G. Rancangan Analisis Data	51
BAB IV – HASIL DAN PEMBAHASAN	56
A. Hasil Penelitian.....	56
B. Pembahasan Hasil Penelitian	88
BAB V – KESIMPULAN DAN SARAN	100
A. Kesimpulan.....	100
B. Saran	101
DAFTAR PUSTAKA	103
LAMPIRAN.....	108

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 3.1 Operasional Variabel Penelitian.....	42
Tabel 3.2 Populasi.....	44
Tabel 3.3 Sampel	45
Tabel 3.4 Skala Likert.....	47
Tabel 3.5 Jenis dan Sumber Data Penelitian	50
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	58
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	59
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	60
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	60
Tabel 4.5 Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan.....	61
Tabel 4.6 Uji Validitas Variabel Kompetensi	62
Tabel 4.7 Uji Validitas Variabel Pelatihan	62
Tabel 4.8 Uji Validitas Variabel Pengembangan Karier	63
Tabel 4.9 Uji Realibilitas Variabel Penelitian	64
Tabel 4.10 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan	65
Tabel 4.11 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kompetensi	68
Tabel 4.12 Distribusi Jawaban Responden Variabel Pelatihan.....	72
Tabel 4.13 Distribusi Jawaban Responden Variabel Pengembangan Karier	75
Tabel 4.14 Uji Multikolinieritas	80
Tabel 4.15 Uji Regresi Linier Berganda	82
Tabel 4.16 Uji F	84
Tabel 4.17 Uji t	84
Tabel 4.18 Koefisien Determinasi.....	87

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	43
Gambar 4.1 Normal P-Plot Of Regression Standardizede Residual.....	79
Gambar 4.2 Histogram of Regresion Standardizede Residual.....	79
Gambar 4.3 Uji Heteroskedastisitas.....	81

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Dunia bisnis sekarang dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Keberhasilan perusahaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal.

Era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan tidak hanya dituntut untuk mengandalkan keunggulan produk semata, tetapi juga dituntut untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia yang diposisikan sebagai aset utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia dianggap sebagai kekuatan strategis dalam organisasi karena potensi berpikir, bertindak, dan berkembang yang dimilikinya sesuai dengan tuntutan kerja. Seperti yang diungkapkan oleh Bukit, Malusa, dan Rahmat (2016:85), keberhasilan dan pertumbuhan perusahaan ditentukan oleh peran penting yang dimainkan oleh karyawan yang termotivasi dan bersemangat.

Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan. Salah satunya adalah karyawan, karena memegang peran penting dalam memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Dalam hal ini karyawan diharapkan dapat memberikan hasil maksimal dalam meningkatkan keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu untuk mendukung tujuan dan pencapaian perusahaan berhasil secara maksimal, perlu diperhatikan mengenai kinerja karyawan.

Kinerja karyawan yang tinggi adalah pembuktian keberhasilan organisasi dalam melakukan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya dengan baik. Kinerja karyawan yang terus meningkat dapat memberikan banyak kontribusi positif bagi organisasi antara lain adalah perolehan hasil kerja yang semakin berkualitas, semakin banyak dan hal ini tentunya akan memberikan keuntungan bagi organisasi atau perusahaan dalam wujud peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Robbins (2019:47) Kinerja karyawan yang semakin tinggi dapat diketahui melalui seberapa baik kualitas dari hasil pekerjaannya, jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, efektivitas dalam bekerja, dan kemampuan karyawan untuk bekerja tanpa bantuan orang lain. Memahami akan arti penting kinerja karyawan bagi organisasi maka perusahaan harus melakukan berbagai macam cara atau usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan seperti dengan memberikan pelatihan, pengembangan karier dan peningkatan kompetensi.

Kompetensi merupakan gabungan dari sifat, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku seorang individu (karyawan) yang menjadi dasar untuk menghasilkan kinerja terbaik seperti yang diharapkan. Karyawan dengan tingkat kompetensi tinggi akan tinggi pula kinerjanya. Kondisi ini menunjukkan bahwa kompetensi bisa dipakai untuk memprediksi kinerja seorang karyawan (Sinaga, 2021:20).

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Sumbogo dan Diposumarto (2017:33), bahwa kompetensi berpengaruh cukup kuat terhadap kinerja. Korelasi paling dominan ditunjukkan oleh dimensi individu dan jabatan (variabel kompetensi) terhadap dimensi kesetiaan dan kejujuran (variabel kinerja). Hal ini menandakan bahwa peningkatan kompetensi akan meningkatkan loyalitas dan dedikasi pada perusahaan. Sementara dalam lingkup dimensi jabatan, peningkatan pemahaman atas pertanggungjawaban kinerja organisasi, pengembangan iklim organisasi, dan peningkatan komitmen individu, dapat mendukung kinerja karyawan yang fokus pada tugas dan meminimalisir tindak penyalahgunaan wewenang.

Pelatihan adalah proses untuk mendidik dan membekali karyawan dengan meningkatkan keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan perilakunya. Salah satu strategi kunci dalam pengelolaan sumber daya manusia diterapkan melalui program pelatihan dan pengembangan karier yang dirancang secara terencana (Kamsir, 2016:17).

Menurut Dessler (2023:90), pelatihan dijelaskan sebagai proses sistematis yang digunakan untuk mengajarkan keterampilan dasar kepada karyawan agar efektivitas kerja dapat ditingkatkan. Tidak hanya keterampilan teknis yang ditingkatkan melalui pelatihan, tetapi juga aspek interpersonal dan kepemimpinan yang diberikan dampak langsung terhadap kualitas pelayanan serta produktivitas karyawan.

Pendapat ini diperkuat oleh Suparyadi dalam Tannady (2017:32), yang menyatakan bahwa pelatihan dipahami sebagai proses berkelanjutan yang mencakup penguasaan pemahaman, keterampilan, dan perubahan sikap kerja.

Melalui pelatihan yang diadakan, karyawan dapat memperoleh tambahan pengetahuan maupun keterampilan dari program pelatihan yang diikutinya. Hal ini didukung dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Elizar dan Hasrudy Tanjung (2018:122) terhadap pengaruh pelatihan yang dihubungkan dengan kinerja karyawan, maka dapat dijelaskan jika pelatihan akan mendapatkan keuntungan yang memuaskan atas investasi sumber daya manusia yang merupakan bagian penting dari strategi organisasi untuk masa depan. Selain itu faktor-faktor pelatihan terdiri dari instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Meliputi 3 (tiga) faktor penting yaitu: kualitas pelatih, metode pelatihan dan pengalaman pembelajaran.

Menurut Hasibuan (2019:69) pengembangan karier merupakan sebuah proses dan kegiatan yang dilakukan untuk mempersiapkan seorang karyawan guna memangku suatu jabatan dalam organisasi di waktu mendatang.

Melalui program pengembangan karier, karyawan secara individu maupun organisasi dapat melakukan perencanaan dan pengembangan untuk menentukan siapa yang sekiranya memiliki kemampuan untuk mengemban tugas lebih tinggi atau lebih berat dalam perannya sebagai pemimpin. Pengembangan karier karyawan tentunya akan memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dimana karyawan memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya semakin banyak sebagai konsekuensi dari karier yang dimiliki saat ini.

Hal ini relevan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Isa dan Adek Irawan (2019:274), bahwa pengembangan karier memberikan pengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Faktor pengembangan karier ini perlu diperhatikan dan ditingkatkan oleh perusahaan demi meningkatkan kinerja karyawan di masa yang akan datang.

Naik atau turunnya kinerja karyawan pasti dialami oleh hampir seluruh organisasi. Peningkatan kinerja karyawan adalah hal yang selalu diharapkan dan diusahakan oleh pihak manajemen. Namun sebaliknya, saat kinerja karyawan mengalami penurunan, maka pihak manajemen harus segera melakukan evaluasi mengenai hal-hal apa saja akan menyebabkan terjadinya penurunan kinerja karyawan tersebut. Demikian juga halnya yang terjadi pada PT. Musi hutan Persada.

PT. Musi Hutan Persada atau yang lebih dikenal dengan MHP, merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengelolaan Hutan Tanaman Industri (HTI) untuk menghasilkan bahan baku kayu bagi industri pulp dan kertas. Perusahaan yang didirikan pada tahun 1990 ini menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan tiga nilai utama, yaitu *Fairness* (Keadilan dan Kejujuran), *Innovation* (Inovasi) dan *Harmony* (Harmoni). Dengan wilayah kerja seluas 286.914 hektare di Provinsi Sumatera Selatan, perusahaan dituntut untuk senantiasa menjaga kualitas kinerja karyawannya.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pengelolaan Hutan Tanaman Industri memiliki karakteristik pekerjaan yang kompleks dan menuntut kemampuan teknis maupun manajerial yang memadai. Aktivitas operasional perusahaan mencakup berbagai kegiatan mulai dari pembibitan, penanaman, pemeliharaan,

pemanenan, hingga pengelolaan lingkungan dan konservasi. Kompleksitas pekerjaan tersebut mengharuskan setiap karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan jabatan agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien.

Untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan telah melaksanakan beberapa program baik program pelatihan maupun pengembangan karier bagi karyawan. Salah satu program pelatihan yang dilaksanakan adalah *in house training*, *out house training* yaitu program pelatihan yang dilakukan secara rutin untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi karyawan, sehingga setiap karyawan memiliki kemampuan untuk menyelesaikan setiap tantangan dan permasalahan yang berkaitan dengan tugas tanggungjawab nya dengan metodologi yang efektif – efisien sesuai kondisi standar atau peraturan.

Peningkatan kompetensi karyawan juga dilakukan perusahaan dengan memberikan tambahan pengetahuan bagi karyawan terkait dengan pekerjaannya serta menempatkan karyawan pada bidang pekerjaan sesuai dengan ilmu dan pendidikan yang dimilikinya. Hal lain yang diusahakan pihak manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui program pengembangan karier. Karyawan dengan prestasi kerja yang baik diberikan promosi jabatan dengan tujuan agar karyawan memiliki dorongan yang lebih besar untuk menghasilkan pekerjaan yang semakin berkualitas dan dalam jumlah yang lebih banyak. Perusahaan membangun sistem peningkatan karier melalui promosi golongan /sub golongan dan promosi Jabatan. Dengan sistem yang terbuka dan adil, melalui proses penilaian *Key Performance Indicator* (KPI) setiap karyawan di dalam melaksanakan tugas dan

tanggungjawab, Seleksi Promosi, Penunjukan Pejabat sementara dengan *Project Improvement*, Pendampingan (*Mentoring*) oleh atasan langsung dan Divisi HRD, Presentasi dan penilaian pencapaian *Project Improvement*.

Namun demikian, dalam praktiknya masih sering ditemukan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan kompetensi sumber daya manusia. Perbedaan tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kemampuan teknis, serta penguasaan teknologi di antara karyawan berpotensi menimbulkan variasi dalam kualitas pelaksanaan pekerjaan. Kondisi tersebut dapat memengaruhi produktivitas kerja, kualitas hasil pekerjaan, serta kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan standar operasional perusahaan. Apabila kompetensi yang dimiliki karyawan belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan organisasi, maka pencapaian target perusahaan dapat terhambat dan berdampak pada penurunan kinerja secara keseluruhan.

Efektivitas pelatihan sering kali menjadi tantangan bagi organisasi. Tidak semua pelatihan yang dilaksanakan mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kemampuan kerja karyawan. Beberapa kendala yang dapat muncul antara lain ketidaksesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan, kurangnya evaluasi terhadap hasil pelatihan, serta keterbatasan kesempatan bagi karyawan untuk mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh dalam lingkungan kerja. Kondisi tersebut dapat menyebabkan tujuan pelatihan tidak tercapai secara optimal sehingga kontribusinya terhadap peningkatan kinerja karyawan menjadi kurang maksimal.

Setiap organisasi mengharapkan seluruh karyawan mampu menunjukkan kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja yang optimal tercermin dari kemampuan karyawan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, mencapai target yang telah ditetapkan, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, bekerja secara efektif dan efisien, serta mampu berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Untuk mewujudkan kondisi tersebut, perusahaan perlu didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang memadai, memperoleh pelatihan yang berkesinambungan, serta memiliki kesempatan pengembangan karier yang jelas dan terukur.

Berdasarkan hasil observasi awal, PT Musi Hutan Persada merupakan perusahaan yang memiliki jumlah karyawan relatif besar dengan pembagian tugas yang beragam sesuai fungsi masing-masing divisi. Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk memiliki sistem pengelolaan sumber daya manusia yang mampu menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Dalam organisasi dengan jumlah karyawan yang besar, kompetensi individu, pelaksanaan pelatihan, serta pengembangan karier menjadi aspek yang sangat penting karena berkaitan langsung dengan pencapaian target operasional perusahaan.

Hasil wawancara pendahuluan menunjukkan bahwa perusahaan secara berkala menyelenggarakan berbagai kegiatan pelatihan bagi karyawan. Namun demikian, beberapa informan menyampaikan bahwa tidak seluruh karyawan memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan dengan frekuensi yang sama karena penyesuaian terhadap kebutuhan unit kerja dan prioritas perusahaan. Kondisi tersebut

mengakibatkan adanya perbedaan tingkat penguasaan kompetensi antar karyawan pada beberapa bidang pekerjaan.

Selain itu, sebagian informan juga mengemukakan bahwa pengembangan karier merupakan salah satu aspek yang menjadi perhatian karyawan. Kesempatan promosi jabatan dan pengembangan kompetensi dinilai penting sebagai bentuk penghargaan atas kinerja yang telah dicapai. Oleh karena itu, kejelasan jalur karier serta kesempatan mengikuti program pengembangan menjadi faktor yang dapat memengaruhi motivasi kerja dan semangat karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Sebagai perusahaan yang mengandalkan kualitas sumber daya manusia dalam mendukung keberhasilan operasionalnya, PT. Musi Hutan Persada perlu memastikan bahwa kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karier telah dilaksanakan secara optimal sehingga mampu memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting dilakukan penelitian untuk menganalisis sejauh mana pengaruh kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan pada PT Musi Hutan Persada.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut yang dituangkan dalam tesis dengan judul **"Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan karier Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Musi Hutan Persada."**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Musi Hutan Persada?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Musi Hutan Persada?
3. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Musi Hutan Persada?
4. Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Musi Hutan Persada?

C. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi, pelatihan dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan pada PT. Musi Hutan Persada.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Musi Hutan Persada.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Musi Hutan Persada.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan pada PT. Musi Hutan Persada.

D. Kegunaan dan Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan landasan bagi para peneliti lain dalam melakukan penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan sumber daya manusia, terutama pada kajian tentang kinerja, kompetensi, pelatihan dan pengembangan karier.

2. Manfaat praktis

Manfaat yang dapat diperoleh oleh pihak perusahaan dari penelitian yaitu menjadi pertimbangan untuk perusahaan dalam pengambilan keputusan, untuk melakukan pengadaan sumber daya manusia dan memperbaiki kinerja karyawan yang ada didalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2021. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Armstrong, M., & Taylor, S. 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Amrin, & Darwis. 2022. Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Makassar.
- Andri Cahyo Purnomo. 2022. Manajemen Pemeliharaan Sarana Dan Prasarana Pendidikan. Vol 2 No. 1 Tahun 2022.
- Bodroastuti, T., Setiawan, F. A., & Tirtono, T. (2020). Pengaruh Kemampuan, Usaha dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja pegawai. *Al Tijarah*, 6(3), 86-95.
- Bukit, B., Malusa, T., dan Rahmat, A. 2016. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Busro, M. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Creswell, John W., dan Creswell, J. David. 2018. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Dessler, G., Cole, N. D., dan Chhinzer, N. 2025. *Management of Human Resources: The Essentials*. London: Pearson Education.
- Dessler, Gary. 2025. *Fundamentals of Human Resource Management*. Boston: Pearson Education.
- Dessler, Gary. 2020. *Human Resource Management*. New York: Pearson.
- Elizar, & Tanjung, H. 2018. Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Esthi, R. B., dan Savhira, I. 2019. The Influence of Work Training, Competence and Discipline of Work on Employee Performance in PT. Lestarindo Perkasa. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 1(2).
- Field, Andy. 2018. *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. London: SAGE Publications.
- Ferdinand, Augusty. (2020). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertai Ilmu Manajemen* (Edisi 2). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ghozali, Imam. 2021. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2020). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). McGraw-Hill Education
- Gravetter, Frederick J., dan Wallnau, Larry B. 2017. *Statistics for the Behavioral Sciences*. Boston: Cengage Learning.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. 2019. *Career management for life* (5th ed.). Routledge.
- Gujarati, Damodar N., dan Porter, Dawn C. 2019. *Basic Econometrics*. New York: McGraw-Hill.
- Hair, Joseph F., Black, William C., Babin, Barry J., dan Anderson, Rolph E. 2019. *Multivariate Data Analysis*. Boston: Cengage Learning.
- Habib, F., Keke, Y., & Ratnasari, D. (2020). Pengaruh Kinerja Karyawan Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pengguna Jasa Drive Thru Tahun 2019. *Scriptura*, 11(1), 35-40.
- Handoko, T. Hani. (2018). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Herminingsih, A. 2016. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*.
- Ichsan, R. N., Nasution, S. E. I., dan Sinaga, S. E. 2021. Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Medan: CV Sentosa Deli Mandiri.
- Isa, M., dan Irawan, B. A. 2019. Pengaruh Pengembangan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 2(1).
- Kamsir. 2016. *Manajemen SDM: Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kartiko, A., Rokhman, M., Priyono, A. A., & Susanto, S. (2017). Peningkatan kinerja guru melalui budaya organisasi dan kepemimpinan servant kepala madrasah. *Urwatul Wutsqo: Jurnal Studi Kependidikan Dan Keislaman*, 13(1).
- Kickbusch, I., & Behrendt, T. (2020). *Implementing a health 2020 vision: governance for health in the 21st century: making it happen*. World Health Organization. Regional Office for Europe.
- Mangkunegara, A. P. 2016. Effect of Training, Motivation and Work Environment on Physicians' Performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mardiah, A., & Purba, C. B. (2019). The Effects of Competency, Training and Education, and Career Development on Employees' Performance at Hermina Hospital Kemayoran. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 4(6).
- Martin, M., & Dewi, S. (2020). Analisis pengaruh work-life balance dan pengembangan karier terhadap turnover intention karyawan generasi Y dengan kepuasan kerja sebagai variabel. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia*, 11(2)
- Marwansyah. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Bandung: Alfabeta.
- Montgomery, Douglas C., Peck, Elizabeth A., dan Vining, G. Geoffrey. 2021. *Introduction to Linear Regression Analysis*. Hoboken: Wiley.
- Nasution, Muhammad Isa., & Irawan, Bungkus Adek. (2019). Pengaruh pengembangan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 2(1), 1–11. doi.org
- Noe, Raymond A. 2020. *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill Education.
- Norman, M. 2020. Developing a team science workshop for early-career investigators. *Journal of Clinical and Translational Science*.
- Pattiasina, M., Roring, M., & Rumawas, W. (2016). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara Tbk Kantor Cabang Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(04).
- Pattiruhu, R. 2020. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Piliang, E., Koto, M. S., dan Irsyan, A. 2025. Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) Kelas IIA Sibolga. *Jurnal Rumpun Manajemen dan Ekonomi*, 2(2), 61–74.
- PT Musi Hutan Persada. 2025. *Profil Perusahaan*. Palembang: PT Musi Hutan Persada. Diakses dari <https://www.mhp.co.id> pada 16 Juni 2026.
- Rahman, R., & Thahir, T. (2022). Pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar. *AkMen JURNAL ILMIAH*, 19(2), 1-16.
- Rahayu Shaputra, A., & Hendriani, S. 2016. Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*.

- Robbins, S. 2019. A Misdirected Principle with a Catch: Explicability for AI. *Minds and Machines*, 29(4), 495–514.
- Sekaran, Uma, dan Bougie, Roger. 2020. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. Chichester: Wiley.
- Shaputra, A. R., & Hendriani, S. (2016). Pengaruh kompetensi, komitmen dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia.
- Siagian, Sondang P. 2023. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Silvia, Bagia, I. W., & Cipta, W. 2016. Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha*.
- Simamora, Henry. 2025. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simanjuntak, Payaman J. 2021. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sinaga, K., & Sitinjak, P. A. (2021). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Kawasan Industri Modern (Persero) Medan. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Politik*, 1(2), 225-241
- Spencer, Lyle M., Jr., dan Spencer, Signe M. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Sugiyono. 2023. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumbogo, & Diposumarto. 2017. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Sumbogo, I. A., dan Diposumarto, N. S. 2017. Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja Reporter dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi di PT SWC. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 2(3), 331–340.
- Sutisna, A. J., & Sh, M. M. (2021). *Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Asuransi Indonesia* (Vol. 1). La Tansa Mashiro Publisher.
- Sutrisno, Edy. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tannady, H. 2017. Optimasi Produksi Meubel Menggunakan Model Pemrograman Linear. *Business Management Journal*, 10(1).
- Taylor, M., Marsh, G., Nicol, D., dan Broadbent, P. 2017. *Good Work: The Taylor Review of Modern Working Practices*. London: Department for Business, Energy and Industrial Strategy.

- Tri Rahayu Wulandari, & Sriathi, A. A. A. 2016. Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*.
- Umar, Husein. 2019. Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo, S. 2017. Pengaruh Kepemilikan Manajerial, Kepemilikan Institusional, Kebijakan Deviden dan Kebijakan Hutang terhadap Nilai Perusahaan. Disertasi. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Widodo, Suparno Eko. 2018. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wooldridge, Jeffrey M. 2020. *Introductory Econometrics: A Modern Approach*. Boston: Cengage Learning.

