

## **PENGARUH PENILAIAN KINERJA, PELATIHAN, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN HARITA SHIPPING KEDIUK, KECAMATAN KENDAWANGAN KABUPATEN KETAPANG PROVINSI KALIMANTAN BARAT**

Meynanda Afif Azhar<sup>1</sup>, Teuku Fajar Shadiq<sup>2</sup>, Erialdy<sup>3</sup>

Program Pascasarjana Universitas Islam Syekh-Yusuf, Indonesia, 15118

Email : <sup>1</sup> meynandaafifazhar@gmail.com

Email : <sup>2</sup> teuku.fajarshadiq@unis.ac.id

Email : <sup>3</sup> erialdy@unis.ac.id

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Harita Shipping Kediuk. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan software SmartPLS. Data dikumpulkan dari 65 responden karyawan di Harita Shipping Kediuk. Instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya melalui analisis outer model, sedangkan hubungan antar variabel diuji melalui analisis inner model. Hasil analisis menunjukkan bahwa: 1) Pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Koefisien jalur (0,432) dengan nilai T-statistik (2,888) dan P-value (0,004) mengindikasikan bahwa program pelatihan yang efektif berkontribusi nyata pada peningkatan kinerja. 2) Pengembangan Karir memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Koefisien jalur tertinggi (0,463) dengan nilai T-statistik (4,147) dan P-value (0,000) membuktikan bahwa peluang dan dukungan karir yang jelas adalah faktor kunci dalam mendorong kinerja karyawan. 3) Penilaian Kinerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan. Koefisien jalur negatif (-0,055) dengan P-value (0,739) menunjukkan bahwa sistem penilaian yang ada tidak secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja. 4) Secara simultan, Penilaian Kinerja, Pelatihan, dan Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,628 yang menunjukkan bahwa model ini memiliki daya prediksi yang moderat.

**Kata kunci:** Penilaian Kinerja, Pelatihan, Pengembangan Karir, *PLS-SEM*, Kinerja Karyawan.

### **Abstrak**

*This study aims to analyze the influence of performance appraisal, training, and career development on employee performance at Harita Shipping Kediuk. This study uses a quantitative approach with the Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method using SmartPLS software. Data were collected from 65 employee respondents at Harita Shipping Kediuk. The research instrument was tested for validity and reliability through outer model analysis, while the relationship between variables was tested through inner model analysis. The results of the analysis show that: 1) Training has a positive influence on Employee Performance. The path coefficient (0.432) with a T-statistic value (2.888) and P-value (0.004) indicates that effective training programs contribute significantly to improving performance. 2) Career Development has a positive influence on Employee*

*Performance. The highest path coefficient (0.463) with a T-statistic value (4.147) and P-value (0.000) proves that clear career opportunities and support are key factors in driving employee performance. 3) Performance Appraisal has a negative effect on Employee Performance. The negative path coefficient (-0.055) with a P-value of 0.739 indicates that the existing appraisal system does not directly contribute to improved performance. 4) Simultaneously, Performance Appraisal, Training, and Career Development significantly influence Employee Performance, with an R<sup>2</sup> value of 0.628, indicating that this model has moderate predictive power.*

**Keywords:** *Performance Appraisal, Training, Career Development, PLS-SEM, Employee Performance.*

## **A. Pendahuluan**

Kinerja Karyawan adalah fondasi utama bagi keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi, terutama pada sektor industri berat seperti shipping dan logistik yang dijalankan oleh Harita Shipping Kediuk di Kendawangan, Ketapang. Dalam konteks operasional yang menuntut presisi, efisiensi, dan kepatuhan terhadap standar keselamatan tinggi, kinerja yang optimal tidak hanya memengaruhi profitabilitas tetapi juga menjamin mitigasi risiko. Penelitian ini secara spesifik berfokus pada tiga pilar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang terintegrasi, yaitu Penilaian Kinerja, Pelatihan, dan Pengembangan Karir, yang secara teoritis membentuk siklus perbaikan kinerja berkelanjutan.

Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) adalah mekanisme formal yang berfungsi ganda: sebagai alat ukur hasil kerja aktual terhadap standar yang ditetapkan, dan sebagai pemberi umpan balik kritis yang mengidentifikasi kesenjangan kompetensi (Simamora, 2004). Hasil penilaian ini kemudian menjadi masukan langsung bagi program Pelatihan (*Training*), yang merupakan upaya sistematis untuk menutup kesenjangan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan spesifik agar karyawan mampu bekerja lebih efektif di posisi saat ini (Mathis & Jackson, 2011). Lebih lanjut, adanya kejelasan dalam Pengembangan Karir (*Career Development*) berfungsi sebagai daya dorong motivasi jangka panjang; ketika karyawan melihat jalur promosi yang adil dan kesempatan untuk bertumbuh, loyalitas dan komitmen mereka meningkat, yang pada akhirnya memengaruhi dedikasi dan kualitas output kerja (Siagian, 2014).

Secara teoritis, ketiga variabel ini memiliki korelasi positif dengan Kinerja Karyawan. Namun, implementasinya di lapangan, khususnya di perusahaan yang beroperasi di lokasi terpencil dengan spesifikasi industri yang tinggi seperti Harita Shipping Kediuk, dapat menghadapi tantangan unik. Meskipun telah banyak studi yang mengkonfirmasi hubungan positif ketiga variabel ini terhadap kinerja (misalnya, Dessler, 2011), implementasi dan efektivitasnya dalam konteks spesifik Harita Shipping Kediuk, dengan tantangan geografis dan operasional yang unik di Kalimantan Barat, memerlukan pembuktian empiris. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis secara mendalam pengaruh parsial dan simultan dari Penilaian Kinerja, Pelatihan, dan Pengembangan Karir untuk memberikan rekomendasi strategis berbasis data guna memaksimalkan Kinerja Karyawan di lokasi tersebut.

## B. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kuantitatif**, dengan metode survei. Metode penelitian kuantitatif sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu. Adapun, populasi dalam penelitian ini berjumlah 65 orang dengan klasifikasi karyawan yang bekerja melebihi 6 bulan dengan posisi Operator, Staf, dan Supervisor pada level 1-3. Dalam penelitian ini, sample jenuh digunakan yang merupakan jenis dari *non probability sampling*. Seluruh populasi yang berjumlah 65 orang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini (Sugiyono, 2018).

Variabel penelitian dalam penelitian ini yaitu Penilaian Kinerja (X1), Pelatihan (X2), dan Pengembangan Karir (X3), sedangkan Kinerja Karyawan (Y) merupakan variabel independen. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah penyebaran kuesioner. Adapun, penyebaran kuesioner tersebut dilakukan melalui 2 tahap yaitu penyebaran secara langsung dan tidak langsung (melalui google form).

Analisis menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Metode ini digunakan pada aplikasi SmartPLS dan bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antara indikator atau variabel manifes dan konstruk laten (T. Kusmantini *et al.*, 2024). Perangkat lunak Smart-PLS digunakan untuk analisis statistik dalam penelitian ilmiah dan manajemen. Dalam penelitian ini, Smart-PLS versi 3 digunakan untuk menguji hubungan antar variabel, mengukur pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, memverifikasi teori, menganalisis model kompleks, dan mengolah data primer kuantitatif. 1) Pengujian model pengukuran (Outer Model), meliputi: a) Uji validitas, b) Uji reliabilitas. 2) Pengujian model struktural (Inner Model), meliputi: a) Koefisien determinasi (*R-Square*), b) *Effect Size* (*f Square*), c) Pengujian Hipotesis, d) Uji Simultan (Uji F).

## C. Hasil dan Pembahasan

### 1. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

#### a. Uji Validitas

##### 1) Validitas Konvergen

Nilai validitas konvergen dapat dilihat dari nilai *loading* faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Outer loading adalah ukuran kontribusi masing-masing indikator terhadap variabel laten. Nilai ideal outer loading adalah  $\geq 0.70$ , karena menunjukkan bahwa indikator tersebut cukup merepresentasikan konstruknya. Berikut ini adalah tabel 1 yang menyajikan variabel yang mempunyai nilai outer loading melebihi dari  $\geq 0.70$ :

Tabel 1. Variabel  $\geq 0.70$

| Penilaian Kinerja<br>(X1) | Pelatihan<br>(X2) | Pengembangan Karir<br>(X3) | Kinerja<br>(Y) |
|---------------------------|-------------------|----------------------------|----------------|
| X1.2 = 0.753              | X2.2 = 0.708      | X3.2 = 0.765               | Y2 = 0.744     |
| X1.6 = 0.700              | X2.4 = 0.794      | X3.4 = 0.713               | Y4 = 0.786     |
| X1.7 = 0.733              | X2.5 = 0.841      | X3.5 = 0.710               | Y5 = 0.841     |

|                                   |                           |                                    |                        |
|-----------------------------------|---------------------------|------------------------------------|------------------------|
| X1.8 = 0.756                      | X2.6 = 0.715              | X3.10 = 0.753                      | Y7 = 0.822             |
| <b>Penilaian Kinerja<br/>(X1)</b> | <b>Pelatihan<br/>(X2)</b> | <b>Pengembangan Karir<br/>(X3)</b> | <b>Kinerja<br/>(Y)</b> |
| X1.10 = 0.775                     | X2.8 = 0.768              | X3.12 = 0.763                      | Y8 = 0.738             |
| X1.12 = 0.767                     | X2.9 = 0.796              | X3.13 = 0.728                      | Y10 = 0.863            |
|                                   | X2.10 = 0.712             | X3.14 = 0.702                      | Y11 = 0.840            |
|                                   | X2.11 = 0.721             | X3.15 = 0.769                      | Y12 = 0.864            |
|                                   | X2.12 = 0.741             |                                    | Y17 = 0.730            |
|                                   |                           |                                    | Y18 = 0.742            |

Sumber: Hasil Olahan Data, 2025

AVE mengukur rata-rata varians yang dijelaskan oleh konstruk dari indikator-indikatornya. Nilai AVE yang baik harus lebih besar dari 0.5. Semua variabel memiliki nilai AVE diatas 0.5. Ini menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians dari indikator dapat dijelaskan oleh konstruk latennya, sehingga validitas konvergen terpenuhi. Berikut ini adalah tabel 2 yang menyajikan nilai AVE dari masing-masing variabel penelitian tersebut:

Tabel 2. AVE Variabel Penelitian

|                       | <b>Cronbach's<br/>Alpha</b> | <b>rho_A</b> | <b>Composite<br/>Reliability</b> | <b>AVE</b> |
|-----------------------|-----------------------------|--------------|----------------------------------|------------|
| Kinerja               | 0.948                       | 0.954        | 0.954                            | 0.537      |
| Pelatihan             | 0.920                       | 0.926        | 0.932                            | 0.535      |
| Pengembangan<br>Karir | 0.923                       | 0.932        | 0.933                            | 0.482      |
| Penilaian Kinerja     | 0.895                       | 0.904        | 0.913                            | 0.472      |

Sumber: Data yang diolah melalui SmartPLS, 2025

Nilai AVE digunakan untuk menilai validitas konvergen. Nilai AVE lebih besar dari 0.5 menunjukkan validitas konvergen yang memadai (Sihombing & Arsani, 2022). Nilai AVE masih bisa terpenuhi apabila nilai diatas 0.4 dengan syarat reliabilitas komposit sangat tinggi dan secara keseluruhan menunjukkan bahwa indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk latennya dengan baik. Berdasarkan hasil Nilai AVE diatas, maka dijabarkan sebagai berikut: a) Kinerja (0.537) dan Pelatihan (0.535) memiliki nilai AVE diatas 0.5, menunjukkan validitas konvergen yang baik artinya bahwa item dalam konstruk ini menjelaskan lebih dari 50% variansnya, b) Pengembangan karir (0.482) dan penilaian kinerja (0.472) memiliki nilai AVE dibawah 0.5, menunjukkan bahwa validitas konvergen untuk kedua konstruk ini mungkin kurang memadai tau dengan kata lain, varians yang dijelaskan oleh item dalam konstruk ini kurang dari 50%.

## 2) Validitas Diskriminan

Rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT) adalah kriteria yang lebih ketat untuk validitas diskriminan. Nilai HTMT harus lebih rendah dari 0.90 atau bahkan 0.85 Berdasarkan nilai yang disajikan pada tabel 3. berikut ini disajikan nilai HTMT antar pasangan konstruk berada dibawah ambang batas 0.85. Pada tabel 3, dibawah ini menunjukkan bahwa semua konstruk dalam model memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel 3. Rasio HTMT

|                    | Kinerja | Pelatihan | Pengembangan Karir | Penilaian Kinerja |
|--------------------|---------|-----------|--------------------|-------------------|
| Kinerja            |         |           |                    |                   |
| Pelatihan          | 0.758   |           |                    |                   |
| Pengembangan Karir | 0.742   | 0.760     |                    |                   |
| Penilaian Kinerja  | 0.623   | 0.722     | 0.790              |                   |

Sumber: Data yang diolah melalui SmartPLS, 2025

### b. Uji Reliabilitas

Berikut ini adalah tabel 4 yang menyajikan hasil uji reliabilitas variabel penelitian:

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

|                    | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability |
|--------------------|------------------|-------|-----------------------|
| Kinerja            | 0.948            | 0.954 | 0.954                 |
| Pelatihan          | 0.920            | 0.926 | 0.932                 |
| Pengembangan Karir | 0.923            | 0.932 | 0.933                 |
| Penilaian Kinerja  | 0.895            | 0.904 | 0.913                 |

Sumber: Data yang diolah melalui SmartPLS, 2025

Reliabilitas konstruk diuji dengan nilai gabungan reliabilitas dan cronbach's alpha dari blok indikator yang mengevaluasi konstruk. Konstruk dianggap reliabel, jika memiliki nilai gabungan reliabilitas diatas 0.70 dan nilai cronbachs's alpha diatas 0.70. Semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik, dengan nilai gabungan reliabilitas diatas 0.70 dan nilai cronbach's alpha nya diatas 0.70. Hasil semua konstruk memiliki konsistensi internal yang sangat baik atau reliabel. Indikator yang digunakan untuk setiap konstruk secara konsisten mengukur hal yang sama.

## 2. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

### a. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Untuk menilai model struktural,  $R^2$  untuk variabel dependen dan nilai koefisien jalur untuk variabel independen yang digunakan. Nilai t-statistik dari masing-masing jalur kemudian digunakan untuk mengevaluasi signifikansinya. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk variabel kinerja karyawan (Y) adalah 0.628 yang artinya 62.8% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan (X2), pengembangan karir (X3), dan penilaian kinerja (X1). Hasil ini memiliki daya prediksi yang cukup baik terhadap konstruk kinerja walaupun dalam uji F square variabel kinerja memiliki pengaruh yang sangat lemah atau hampir tidak ada terhadap kinerja.

### b. *Effect Size* ( $F^2$ )

*Effect size* digunakan untuk menentukan apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki efek substantif. Nilai  $f$ -square digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh (*effect size*) dari sebuah variabel independen terhadap variabel dependen. Uji ini melengkapi uji signifikansi ( $p$ -value) dengan memberikan informasi tentang seberapa besar dampak praktis dari pengaruh tersebut. Interpretasi nilai  $f$ -square adalah sebagai berikut: 1) 0.02 artinya memiliki pengaruh kecil, 2) 0.15 artinya memiliki pengaruh sedang, 3) 0.35 artinya memiliki pengaruh besar. Berdasarkan analisis  $f$ -square, dapat disimpulkan bahwa: 1) pelatihan (0.195) dan pengembangan karir (0.209) keduanya memberikan kontribusi yang cukup berarti dalam menjelaskan perubahan pada variabel kinerja. 2) penilaian kinerja (0.003), memiliki pengaruh yang sangat lemah atau hampir tidak ada terhadap kinerja

### c. Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Berdasarkan hasil analisis koefisien jalur, didapatkan kesimpulan bahwa: 1) Pelatihan Pengembangan Karir memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja, seperti yang ditunjukkan oleh koefisien jalur yang moderat (0.432 dan 0.463). Dengan kata lain, jika perusahaan ingin meningkatkan kinerja karyawannya yaitu dengan mengadakan program pelatihan yang efektif dan jalur pengembangan karir yang jelas akan sangat membantu. 2) Penilaian kinerja memiliki pengaruh negatif dengan koefisien jalur yang sangat kecil (-0.055) menunjukkan bahwa dalam konteks data ini, penilaian kinerja tidak memiliki kontribusi yang substansial dalam meningkatkan kinerja.

### d. Pengujian Hipotesis

Berikut ini adalah tabel 5 yang menyajikan nilai t-statistik dan P-value:

Tabel 5. Nilai T-Statistics dan P-Values

| Koefisien Jalur               | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T-statistics | P-value |
|-------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------|---------|
| Pelatihan vs Kinerja          | 0.432               | 0.416           | 0.150                      | 2.888        | 0.004   |
| Pengembangan Karir vs Kinerja | 0.463               | 0.488           | 0.112                      | 4.147        | 0.000   |
| Penilaian Kinerja vs Kinerja  | -0.055              | -0.043          | 0.166                      | 0.333        | 0.739   |

Sumber: Data yang diolah melalui SmartPLS, 2025

Berdasarkan hasil dari nilai pada tabel 5, dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan: Pelatihan (X2) memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan (koefisien jalur: 0.432, *t-statistic* = 2.888, *p-value* = 0.004). Investasi dalam pelatihan karyawan akan berpengaruh positif dan nyata pada peningkatan kinerja. 2) Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan: Pengembangan karir (X3) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) (koefisien jalur = 0.463, *t-statistic* = 4.147, *p-value* = 0.000), menunjukkan bahwa peluang dan dukungan untuk pengembangan karir karyawan sangat penting untuk mendorong kinerja mereka. 3) Pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan: Penilaian kinerja (X1) memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (Y) (koefisien jalur = -0.055, *t-statistic* = 0.333, *p-value* = 0.739). Sistem penilaian kinerja yang ada saat ini tampaknya tidak secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal tersebut kemungkinan disebabkan oleh berbagai faktor diantaranya metode penilaian, implementasi, atau bagaimana hasil penilaian tersebut dikomunikasikan dan dimanfaatkan antar karyawan.

#### e. Uji Simultan (Uji F)

Berdasarkan hasil analisis uji F dapat disimpulkan bahwa variabel independen dalam penelitian ini seperti Penilaian Kinerja (X1), Pelatihan (X2), dan Pengembangan Karir (X3) secara simultan memiliki pengaruh terhadap variabel dependen (Kinerja).

Dengan kata lain, model penelitian ini secara keseluruhan adalah berpengaruh dan mampu menjelaskan variasi pada kinerja karyawan. Hasil ini mendukung teori bahwa faktor seperti penilaian kinerja yang efektif, program pelatihan yang memadai, dan kesempatan pengembangan karir yang jelas merupakan pendorong penting bagi peningkatan kinerja karyawan dalam suatu organisasi.



## Pembahasan

### *Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan*

Berdasarkan hasil analisis data, penilaian kinerja memiliki pengaruh negatif (koefisien jalur -0.055) terhadap kinerja karyawan. Sistem penilaian kinerja yang ada saat ini tidak memberikan kontribusi yang signifikan (*p-value* 0.739) terhadap peningkatan kinerja. Hal tersebut mengindikasikan akan perlunya tinjauan ulang terhadap metode, implementasi, atau tindak lanjut dari sistem penilaian kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mawei, Rumawas, dan Asaloei (2025) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan pada bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t* dan *p-value* nya yang signifikan.

Penilaian kinerja adalah proses menentukan sejauh mana seseorang melaksanakan pekerjaan secara efektif. Tujuan utamanya adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai kinerja mereka dan untuk mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan (Mathis & Jackson, 2011). Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini atau masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya. Penilaian ini memberikan informasi penting untuk keputusan gaji, promosi, dan pelatihan (Dessler, 2011). Penilaian kinerja bukan hanya sekadar pemberian nilai, tetapi merupakan proses komunikasi dan umpan balik yang terstruktur. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa kinerja individu selaras dengan tujuan strategis organisasi.

Penilaian kinerja memengaruhi kinerja karyawan melalui beberapa mekanisme psikologis dan manajerial: 1) Umpan Balik dan Koreksi Diri. Penilaian yang dilakukan secara berkala memberikan umpan balik yang terstruktur mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan. Peningkatan Kesadaran: Umpan balik yang jelas memungkinkan karyawan mengetahui di mana mereka berada dan apa yang diharapkan dari mereka. Hal ini mengurangi ambiguitas peran (*role ambiguity*). Aksi Korektif: Setelah menerima umpan balik, karyawan dapat mengambil tindakan korektif untuk menutup kesenjangan kinerja, seringkali melalui pengembangan diri atau pelatihan. 2) Motivasi dan Pengakuan. Penilaian kinerja yang adil berfungsi sebagai alat motivasi yang kuat. Teori Harapan (*Expectancy Theory*): Jika karyawan percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik (*expectancy*), dan kinerja yang baik tersebut akan diakui dan dihargai (melalui penilaian) dengan imbalan yang bernilai (*valence*), maka motivasi mereka untuk berusaha keras akan meningkat. Keadilan (*Equity*): Penilaian yang transparan dan didasarkan pada kriteria yang objektif menciptakan persepsi keadilan prosedural. Keadilan ini sangat penting untuk memelihara moral dan komitmen, yang pada akhirnya menstabilkan kinerja. 3) Pengembangan dan Perencanaan Karir. Penilaian kinerja adalah dasar dari program pengembangan SDM lainnya, yang secara tidak langsung memengaruhi kinerja saat ini dan masa depan. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan: Hasil penilaian secara eksplisit menunjukkan di mana letak kekurangan keterampilan karyawan, sehingga dana pelatihan dapat dialokasikan secara tepat sasaran. Jalur Karir: Ketika karyawan mengetahui bahwa kinerja mereka saat ini dinilai secara objektif untuk menentukan peluang promosi (Pengembangan Karir), mereka memiliki insentif yang lebih besar untuk berinvestasi dalam pekerjaan



mereka sekarang.

#### *Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan*

Pelatihan terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh positif (koefisien jalur 0.432, *t-statistic* 2.888) dan signifikan (*p-value* 0.004). Program pelatihan yang efektif menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kemampuan dan hasil kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hartomo dan Luturlean (2020), terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

Pelatihan adalah usaha yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan terkait dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja pekerjaan yang efektif (Bernardim & Russel, 2013). Pelatihan berfokus pada pekerjaan saat ini karyawan, membantu mereka untuk menguasai keterampilan spesifik dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja di posisi mereka sekarang (Bohlander & Snell, 2010).

Pelatihan memengaruhi kinerja karyawan melalui mekanisme yang berpusat pada kapabilitas dan motivasi: 1) Peningkatan Kapabilitas (KSA). Pelatihan secara langsung meningkatkan KSA (Knowledge, Skills, and Abilities) karyawan, yang merupakan komponen dasar dari kinerja. Peningkatan Kualitas Kerja: Dengan keterampilan teknis yang diperbarui, karyawan dapat menghasilkan output yang lebih akurat, lebih sedikit cacat, dan lebih efisien. Penerapan Teknologi Baru: Pelatihan memastikan karyawan dapat mengoperasikan peralatan atau sistem baru yang dapat meningkatkan produktivitas organisasi. 2) Peningkatan Motivasi dan Kepuasan. Pelatihan juga memiliki dampak psikologis yang kuat. Rasa Dihargai: Ketika organisasi berinvestasi dalam pelatihan karyawan, hal ini mengirimkan pesan bahwa organisasi menghargai dan melihat potensi mereka. Perasaan dihargai ini meningkatkan motivasi intrinsik dan komitmen afektif terhadap perusahaan. Peningkatan Kepercayaan Diri: Karyawan yang telah menjalani pelatihan merasa lebih siap dan kompeten dalam menghadapi tugas-tugas sulit, yang meningkatkan self-efficacy mereka dan, oleh karena itu, kemauan mereka untuk berkinerja tinggi. 3) Keselamatan dan Kepatuhan. Dalam industri berat (seperti shipping), pelatihan dalam prosedur keselamatan dan kepatuhan sangat penting. Kinerja yang efektif di sini berarti mengurangi insiden, kecelakaan, dan pelanggaran, yang secara langsung berkontribusi pada efisiensi operasional dan pengurangan biaya.

#### *Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan*

Pengembangan karir memiliki pengaruh positif (koefisien jalur tertinggi 0.463, *t-statistik* 4.147) dan signifikan (*p-value* 0.000) terhadap kinerja karyawan. Adanya peluang dan dukungan yang jelas untuk pengembangan karir menjadi faktor kunci dalam mendorong motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kaseroan, Syahrul, dan Mulkin (2024), menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perumnas Tamalanrea di Makassar artinya meningkatnya pengembangan karir, maka meningkatnya pula kinerja karyawan. Penelitian lainnya juga menyatakan bahwa

pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana hasil penelitian menunjukkan nilai estimasi original sampel sebesar 0.907, nilai t-statistik sebesar  $32.338 > 1.96$ , dengan nilai *p-value* 0.000 ( $< 0.05$ ) (Pertiwi Ho, Hadi, & Welsa., 2025). Pengembangan karir yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan produktif, dimana pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Selanjutnya, investasi dalam pengembangan karir tidak hanya menguntungkan pegawai tetapi juga berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang organisasi, sehingga pengembangan karir ini merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Hal ini juga mencakup mekanisme yang digunakan organisasi untuk mempromosikan peningkatan karir individu (Simamora, 2004). Pengembangan karir memengaruhi kinerja melalui jalur motivasi dan komitmen, yang lebih bersifat intrinsik dan jangka panjang: 1) Peningkatan Motivasi dan Retensi. Ketika karyawan melihat bahwa organisasi berinvestasi pada masa depan mereka (melalui jalur karir yang jelas), hal ini meningkatkan nilai yang dirasakan karyawan terhadap organisasi. Teori Harapan (Expectancy): Karyawan berkinerja lebih tinggi ketika mereka yakin bahwa kinerja yang baik akan diakui dan dihubungkan dengan peluang pengembangan dan promosi yang nyata. Mereka termotivasi untuk bekerja keras sekarang untuk mencapai imbalan karir di masa depan. Peningkatan Komitmen: Karyawan mengembangkan Komitmen Afektif (keinginan untuk tetap tinggal) karena mereka percaya organisasi menghargai mereka. Komitmen yang tinggi berkorelasi kuat dengan kinerja yang tinggi dan upaya diskresioner (*discretionary effort*). 2) Pengisian Kesenjangan Kompetensi. Pengembangan karir memastikan bahwa karyawan tidak hanya siap untuk peran mereka saat ini (Pelatihan), tetapi juga siap untuk peran mereka di masa depan. Kesiapan Sukses: Program pengembangan karir sering mencakup pelatihan *on-the-job* dan *job rotation* yang mempersiapkan karyawan untuk peran manajerial atau spesialis yang lebih tinggi. Karyawan yang dalam proses pengembangan karir cenderung menunjukkan peningkatan inisiatif dan kinerja yang melampaui tugas harian mereka. 3) Penjajaran Tujuan (Goal Alignment). Pengembangan karir yang berhasil membantu menjajarkan tujuan pribadi karyawan dengan tujuan organisasi. Ketika karyawan percaya bahwa mencapai tujuan organisasi akan membantu mereka mencapai tujuan pribadi mereka (misalnya, promosi), mereka akan berusaha lebih keras untuk berkinerja tinggi.

*Penilaian Kinerja, Pelatihan, dan Pengembangan Karir secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan*

Secara simultan, variabel penilaian kinerja, pelatihan, dan pengembangan karir secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai *R-square* sebesar 0.628 menunjukkan bahwa 62.8% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen tersebut. Hal ini juga menegaskan bahwa kombinasi ketiga faktor tersebut merupakan strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia di perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saban et al (2021), menyatakan bahwa pengembangan karir dan pelatihan kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

Penilaian Kinerja, Pelatihan, dan Pengembangan Karir merupakan tiga fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang tidak dapat dipisahkan; ketiganya membentuk sebuah siklus terintegrasi yang secara kolektif memberikan pengaruh yang lebih kuat (simultan) terhadap Kinerja Karyawan dibandingkan pengaruh parsial masing-masing variabel. Kinerja Karyawan optimal hanya dapat dicapai ketika organisasi menerapkan sistem MSDM yang koheren. Ketiga variabel ini beroperasi dalam sebuah siklus umpan balik: 1) Penilaian Kinerja (Umpan Balik): Mengidentifikasi kesenjangan kinerja (performance gap) dan kebutuhan di antara standar dan realita. 2) Pelatihan (Intervensi Jangka Pendek): Menyediakan keterampilan untuk menutup kesenjangan yang teridentifikasi oleh penilaian, fokus pada peran saat ini. 3) Pengembangan Karir (Intervensi Jangka Panjang): Memberikan motivasi, komitmen, dan arah yang diperlukan untuk memastikan karyawan terus berinvestasi pada peningkatan kinerja mereka di masa depan.

Ketika sistem ini berjalan bersama, karyawan merasa diukur secara adil (Penilaian), ditingkatkan kemampuannya (Pelatihan), dan diberi masa depan (Pengembangan Karir). Sinergi ini meningkatkan motivasi, kapabilitas, dan komitmen secara maksimal. Fungsi-fungsi MSDM tidak boleh dilihat secara terpisah. Penilaian kinerja menyediakan input untuk pelatihan dan pengembangan karir, dan keberhasilan pelatihan tersebut pada gilirannya akan terlihat pada penilaian di periode berikutnya. Kinerja karyawan adalah hasil dari interaksi sinergis dari semua elemen sistem ini (Mathis & Jackson, 2011).

Pengaruh simultan ini meningkatkan kinerja karena: 1) Relevansi Pelatihan: Pelatihan menjadi relevan dan tepat sasaran hanya karena didasarkan pada data obyektif dari Penilaian Kinerja. Tanpa penilaian, pelatihan mungkin sia-sia. 2) Motivasi Berkelanjutan: Pengembangan Karir memberikan insentif jangka panjang untuk memanfaatkan hasil Pelatihan. Karyawan termotivasi untuk serius dalam pelatihan karena tahu itu akan memengaruhi prospek karir mereka. 3) Akuntabilitas Komprehensif: Penilaian kinerja tidak hanya mengukur hasil, tetapi juga mengukur sejauh mana keterampilan yang diperoleh dari pelatihan telah diterapkan.

#### **D. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data mengenai pengaruh penilaian kinerja, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Harita Shipping Kediuk, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: 1) Penilaian kinerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. 2) Pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 3) Pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 4) Penilaian kinerja, pelatihan, dan pengembangan karir secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menegaskan bahwa kombinasi ketiga faktor tersebut merupakan strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia di perusahaan.

## Referensi

### Buku

- Bernardim, H. J., & Russell, J. S. (2013). *Human Resource Management: An Experimental Approach* (6th ed.). Tata McGraw-Hill.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2010). *Managing Human Resources* (15th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management* (12th ed.). Pearson Education.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation* (4th ed.). Wadsworth.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior* (10th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training & Development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sihombing, P. R., & Arsani, A. M. (2022). *Aplikasi SmartPLS Untuk Statistisi Pemula*. PT Dewangga Energi Internasional.
- Sihombing, P. R., & Arsani, A. M. (2022). *Partial Least Squares (Teori dan Praktek)*. Tahta Media Group.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). *Motivation and Work Behavior* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources*. Blackwell Publishing.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- T. Kusmantini, A. A. Mubarak, & S. P. Anggraini. (2024). *Metode Analisis SmartPLS*. Bravo Press.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Prentice Hall.

### Jurnal

- Hartomo, Nurul Khastelia., & Luturlean, Bachruddin Saleh. (2020). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 4 (1), 200-207.
- Kaseroan, Vience., Syahrul, Andi., & Mulkin, Ansar. (2024). Analisis Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perumnas Tamalanrea. *Jurnal Ekonomi Prioritas*, 4 (1), 47-51.
- Mawei, Anggely Angraena., Rumawas, Wehelmina., & Asaloei, Sandra Ingried. (2025). Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Mnadiri Taspen KC Manado. *Productivity*, 6 (1), 35-41.

- Pertiwi Ho, Riska Sri., Hadi, Syamsul., & Welsa, Henny. (2025). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 14 (1), 110-120.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.