



# Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Sulbagsel (Wilayah Usaha Telekomunikasi Sulawesi Bagian Selatan)

Adriana H.<sup>1</sup>, Ibrahim Syah<sup>2</sup>, Nurhaeda<sup>3</sup>.

Manajemen Sumber Daya Manusia, STIMI-YAPMI Makassar, Indonesia  
adrianaaaaa.0401@gmail.com

---

**Abstrak:**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Witel Sulbagsel (Wilayah Usaha Telekomunikasi Sulawesi Bagian Selatan). Permasalahan utama penelitian ini adalah adanya indikasi penurunan kinerja karyawan yang diduga terkait dengan rendahnya kompetensi yang sesuai dan kurang optimalnya program pengembangan karier. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Sampel penelitian adalah karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Sulbagsel yang berjumlah 79 responden. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner. Analisis dalam penelitian ini menggunakan uji regresi linear berganda dengan bantuan SPSS ver 26 for windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar  $p = 0.011$ , sedangkan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan  $p = 0.000$ , serta secara simultan kompetensi dan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan  $p = 0.000$ . Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi dan program pengembangan karier yang terstruktur sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. Telkom Indonesia Witel Sulbagsel.

---

**Kata Kunci:** Kompetensi, Pengembangan Karier, Kinerja Karyawan, PT. Telkom

---

**PENDAHULUAN**

Fenomena yang terjadi saat ini menunjukkan bahwa banyak organisasi menghadapi tantangan dalam meningkatkan kinerja karyawan secara konsisten. Salah satu faktor utama yang memengaruhi kondisi tersebut adalah rendahnya kompetensi kerja yang sesuai dengan tuntutan organisasi serta kurang optimalnya program pengembangan karier yang terstruktur. Wirana et al. (2024) menegaskan bahwa kompetensi menjadi aspek penting dalam mendukung kinerja, sementara McKinsey & Company (2022) melaporkan bahwa 87% organisasi global menyadari adanya kesenjangan keterampilan (skill gap) yang secara signifikan menghambat

produktivitas dan efektivitas kerja. Hal ini menegaskan pentingnya pembinaan kompetensi dan perencanaan karier yang strategis untuk menjamin keberlangsungan kinerja organisasi.

Dalam konteks nasional, tantangan serupa dialami oleh PT. Telkom Indonesia, perusahaan telekomunikasi dan teknologi digital terbesar di Indonesia yang memiliki peran penting dalam akselerasi transformasi digital. Salah satu unit kerjanya, yakni Witel Sulawesi Bagian Selatan (Witel Sulbagsel), menghadapi tantangan geografis dan operasional yang kompleks. Hasil wawancara pendahuluan dan laporan kinerja internal (Telkom Witel Sulbagsel, 2023) menunjukkan adanya penurunan pencapaian target layanan pelanggan pada beberapa unit kerja. Kondisi ini diduga kuat dipengaruhi oleh ketidaksesuaian kompetensi karyawan dengan tuntutan pekerjaan, serta belum optimalnya sistem pengembangan karier yang jelas dan terarah. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan di Witel Sulbagsel tidak dapat dilepaskan dari pengelolaan kompetensi dan perencanaan karier yang lebih baik.

Rencana pemecahan masalah yang ditawarkan dalam penelitian ini adalah dengan mengkaji secara simultan pengaruh kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Indonesia Witel Sulbagsel. Hal ini dilakukan karena kompetensi yang baik tanpa dukungan sistem karier yang terstruktur berpotensi tidak memberikan hasil optimal, demikian pula sebaliknya. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran empiris yang lebih komprehensif mengenai hubungan kedua faktor tersebut terhadap kinerja karyawan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan, menguji pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan, serta melihat pengaruh kompetensi dan pengembangan karier secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Witel Sulbagsel.

Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya yang membahas hubungan antara kompetensi, pengembangan karier, dan kinerja karyawan. Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi PT. Telkom Indonesia Witel Sulbagsel sebagai bahan pertimbangan dalam merancang kebijakan pengembangan SDM yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan lokal.

Namun, berdasarkan data internal Telkom Witel Sulbagsel (2023), terdapat indikasi penurunan kinerja di beberapa unit kerja. Hal ini diduga disebabkan oleh kurangnya kesesuaian kompetensi karyawan dengan tuntutan pekerjaan serta

belum optimalnya program pengembangan karier. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan Telkom Witel Sulbagsel

## **TINJAUAN TEORI**

Manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian aktivitas organisasi untuk mengelola, mengembangkan, dan memanfaatkan tenaga kerja secara efektif demi mencapai tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara (2016), MSDM mencakup perencanaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, hingga pemisahan tenaga kerja, sementara Fahmi (2016) dan Edison dkk. (2020) menekankan peran MSDM dalam memaksimalkan potensi karyawan melalui langkah strategis agar kinerja optimal tercapai.

Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik mendasar individu yang berhubungan langsung dengan efektivitas kerja. Spencer & Spencer (dalam Sari & Hidayat, 2024) menyatakan bahwa kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, serta perilaku yang memengaruhi kinerja. Indikator kompetensi mencakup ketepatan waktu, adaptasi kerja, kemampuan mengelola, kemampuan merencanakan, dan kerja sama (Moeheriono, 2012). Konsep kompetensi banyak diterapkan dalam rekrutmen, pelatihan, sistem remunerasi, hingga penilaian kinerja, karena berfungsi memperjelas standar kerja, meningkatkan produktivitas, serta menyalurkan perilaku karyawan dengan nilai organisasi.

Pengembangan karier dipahami sebagai upaya formal organisasi dalam membantu karyawan merencanakan dan mengembangkan kariernya agar selaras dengan kebutuhan individu maupun perusahaan (Dubrin dalam Mangkunegara, 2016). Menurut Nawawi (2016), pengembangan karier merupakan rangkaian posisi, perubahan sikap, serta upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan kerja. Indikator pengembangan karier antara lain jenjang pendidikan, penguasaan teori, lama kerja, penguasaan pengetahuan, dan keterampilan (Handoko dalam Megita, 2014). Tujuan utama pengembangan karier adalah meningkatkan motivasi, loyalitas, serta efektivitas kerja karyawan, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja karyawan sendiri merupakan hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang dicapai dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Kasmir, 2016; Robbins & Judge, 2019). Menurut Hersey dan Blanchard (dalam Sinambela, 2016), indikator kinerja meliputi kemampuan memahami pekerjaan, kemampuan mengerjakan, pemanfaatan sumber daya, kemampuan menyesuaikan diri, dan hubungan kerja. Berbagai teori seperti Performance Dimension Theory (Blumberg & Pringle, 1982) dan Motivation and

Performance Model menegaskan bahwa kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang tersedia di dalam organisasi.

Sejumlah penelitian terdahulu memperlihatkan adanya pengaruh positif kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan, meskipun hasilnya tidak selalu konsisten. Beberapa penelitian menunjukkan kontribusi signifikan keduanya secara parsial maupun simultan, sementara penelitian lain menyoroti faktor tambahan yang juga berpengaruh. Dengan demikian, penelitian ini menekankan pentingnya mengkaji secara simultan peran kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Sulawesi Bagian Selatan, mengingat kedua faktor tersebut saling melengkapi dalam mendorong peningkatan kinerja. Penelitian terdahulu menunjukkan hubungan yang erat antara kompetensi, pengembangan karier, dan kinerja. Soetrisno & Gilang (2022) menemukan kompetensi berkontribusi 51% terhadap peningkatan kinerja di Telkom Witel Bandung. Ramadhani (2020) juga membuktikan pengaruh positif kompetensi di sektor perbankan, sedangkan Sari (2021) menekankan pentingnya pengembangan karier dalam meningkatkan loyalitas dan kepuasan karyawan. Namun, temuan penelitian lain masih inkonsisten, sehingga perlu pengujian lebih lanjut secara simultan.

Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini mencakup Human Capital Theory (Becker, 1964) sebagai grand theory, Career Development Theory (Super, 1990) sebagai middle theory, serta Performance Theory (Robbins & Judge, 2019; Mangkunegara, 2017) sebagai applied theory. Berdasarkan teori-teori tersebut, kompetensi dan pengembangan karier dipandang sebagai dua faktor yang saling melengkapi dan berkontribusi signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **METODOLOGI**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan tujuan untuk mendeskripsikan objek penelitian ataupun hasil penelitian. Deskriptif adalah metode yang bersifat untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data atau sampel yang terkumpul sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku umum.

Lokasi penelitian dilaksanakan pada PT. Telkom Indonesia Witel Sulawesi Bagian Selatan (Sulbagsel) dengan objek penelitian seluruh karyawan yang bekerja pada unit tersebut. Populasi yang dimaksud disini ialah keseluruhan karyawan pada PT. Telkom Indonesia Witel Sulbagsel tepatnya di STO BalaiKota yang berjumlah 234 orang, terdiri dari pria 188 orang dan wanita 46 orang. Sampel penelitian karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Sulbagsel yang berjumlah 79 responden. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner. Analisis dalam

penelitian ini menggunakan uji regresi linear berganda dengan bantuan SPSS ver 26 for windows.

Rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel/jumlah responden

N = ukuran populasi

e = persentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan (0,1)

sampel

$$n = \frac{234}{1 + 234(0,1)^2}$$
$$n = \frac{2,34}{3,34}$$
$$= 70 \text{ sampel}$$

Dari hasil perhitungan rumus diatas, didapatkan hasil jumlah sampel dari populasi yang akan diteliti sebanyak 70 responden.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan Witel Sulbagsel sebagai responden penelitian. Kuesioner yang digunakan disusun dengan menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi responden mengenai kompetensi, pengembangan karier, dan kinerja karyawan. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, laporan kinerja internal, serta literatur dan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga cara utama, yaitu penyebaran kuesioner, dokumentasi, dan studi pustaka. Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data utama yang berkaitan dengan variabel penelitian, dokumentasi digunakan untuk memperoleh data tambahan dari arsip atau laporan perusahaan, sementara studi pustaka dilakukan untuk memperkuat landasan teoritis penelitian dengan mengacu pada literatur ilmiah maupun hasil penelitian terdahulu.

Variabel penelitian dalam kajian ini terdiri dari kompetensi sebagai variabel independen pertama, pengembangan karier sebagai variabel independen kedua, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan dasar yang dimiliki karyawan yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku. Pengembangan karier dipahami sebagai upaya organisasi dalam menyediakan jalur karier yang jelas dan terarah melalui promosi, perencanaan karier, pelatihan, dan dukungan organisasi. Kinerja karyawan diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai baik dari segi kualitas maupun kuantitas

sesuai tanggung jawab, yang diukur melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kemampuan kerja sama tim, dan tingkat tanggung jawab.

Teknik analisis data dalam penelitian ini melalui beberapa tahap. Pertama, dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen penelitian layak digunakan. Selanjutnya, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memenuhi persyaratan analisis regresi. Analisis utama dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda untuk mengetahui sejauh mana kompetensi dan pengembangan karier memengaruhi kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Uji *t* digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap kinerja, sedangkan uji *F* digunakan untuk mengetahui pengaruh simultan variabel independen terhadap variabel dependen. Selain itu, koefisien determinasi ( $R^2$ ) dihitung untuk mengetahui seberapa besar kontribusi kompetensi dan pengembangan karier dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian melibatkan 79 karyawan PT Telkom Witel Sulawesi Selatan. Komposisi responden didominasi perempuan (63,3%) dan usia 31-40 tahun (54,4%), dengan pendidikan mayoritas Sarjana (55,7%). Secara deskriptif, jawaban responden pada seluruh indikator cenderung berada pada kategori "setuju-sangat setuju". Pada variabel kinerja, mayoritas responden menyatakan memahami pekerjaan, bekerja sesuai ketetapan organisasi, terbantu oleh ketersediaan sumber daya, mampu menyesuaikan diri, dan memiliki hubungan kerja yang baik. Pola serupa terlihat pada variabel kompetensi (ketepatan waktu, kesesuaian keahlian dengan tugas, kemampuan mengelola dan merencanakan, serta kerja sama) dan pada variabel pengembangan karier (jenjang pendidikan, penguasaan teori/pengetahuan, pelatihan, dan keterampilan) yang juga didominasi respons positif.

Uji prasyarat menunjukkan data memenuhi asumsi model: normalitas terpenuhi ( $p = 0,160$ ), hubungan X-Y linear ( $p = 0,905$  untuk kompetensi-kinerja;  $p = 0,404$  untuk pengembangan karier-kinerja), tidak terjadi multikolinearitas (Tolerance = 0,678; VIF = 1,475), dan tidak terdapat heteroskedastisitas ( $p = 0,215$ ). Analisis regresi linear berganda menegaskan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ( $B = 0,269$ ;  $t = 2,590$ ;  $p = 0,011$ ) dan pengembangan karier juga berpengaruh positif dan signifikan ( $B = 0,410$ ;  $t = 3,947$ ;  $p = 0,000$ ). Secara simultan, model signifikan ( $F = 24,988$ ;  $p = 0,000$ ) dengan  $R^2 = 0,397$ , yang berarti 39,7% variasi kinerja dijelaskan oleh kompetensi dan pengembangan karier secara bersama-sama, sementara 60,3% dipengaruhi faktor lain di luar model.

Temuan ini mendukung seluruh hipotesis: H1 (kompetensi → kinerja), H2 (pengembangan karier → kinerja), dan H3 (kompetensi & pengembangan karier → kinerja) terbukti. Secara substantif, hasil ini menunjukkan bahwa penguatan kompetensi individu (ketepatan waktu, adaptasi, pengelolaan dan perencanaan kerja, serta kolaborasi) dan pengelolaan pengembangan karier yang terstruktur (pendidikan, teori/pengetahuan, pengalaman, pelatihan, keterampilan) bergerak sinergis mendorong kinerja. Implikasi praktis bagi Telkom Witel Sulsel adalah memprioritaskan program peningkatan kompetensi berbasis kebutuhan jabatan, memperluas akses pelatihan/sertifikasi, memformalkan jalur karier dan kriteria promosi yang transparan, serta memastikan ketersediaan sumber daya kerja yang mendukung. Secara teoritis, hasil ini menguatkan kerangka MSDM bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan (kompetensi) dan kesempatan/arrah (pengembangan karier). Keterbatasan penelitian – desain potong lintang, satu lokasi, dan data persepsional – menjadi peluang studi lanjutan dengan desain longitudinal, multi-unit, serta menambahkan variabel lain (motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi) agar daya jelaskan model meningkat.

Kompetensi memungkinkan karyawan menyelesaikan pekerjaan lebih efektif, beradaptasi dengan tuntutan organisasi, serta menghasilkan output berkualitas. Temuan ini sejalan dengan Muslimah (2016), Firmansyah dan Nugrohoseno (2022), serta Silvia, Bagia, dan Cipta (2021).

Selanjutnya, penelitian juga menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Program pengembangan karier yang baik meningkatkan kemampuan, motivasi, dan loyalitas karyawan. Hasil ini didukung oleh Devi, Bagia, dan Susila (2019), Tarman, Rusydi, dan Nurbaya (2021), Azwina dan Aulia (2021), serta Balbed dan Sintaasih (2019).

Secara simultan, kompetensi dan pengembangan karier berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedua faktor ini saling melengkapi: kompetensi menjadi modal utama penyelesaian pekerjaan, sedangkan pengembangan karier memberikan motivasi dan arah. Hasil ini konsisten dengan penelitian Azwina dan Aulia (2021), Darajatun, Rusydi, dan Nurbaya (2022), Liana (2018), serta Putri (2019).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi dan pengembangan karier merupakan faktor penting yang secara bersama-sama mampu meningkatkan kinerja karyawan di PT. Telkom Indonesia Witel Sulawesi Bagian Selatan.

**Tabel 1. Uji Parsial (T)**

Uji T ini untuk menguji hipotesis 1 yaitu “apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Witel Sulbagsel” dan untuk hipotesis 2 “apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Witel Sulbagsel”. Hasil uji T dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7.011	1.932		3.629	.001
X1	.269	.104	.280	2.590	.011
X2	.410	.104	.427	3.947	.000

1. Dependent Variable: Y

1) Hipotesis 1

Berdasarkan pengujian pada tabel 28 di atas di dapatkan nilai t hitung variabel kompetensi sebesar 2.590 serta nilai signifikansi sebesar 0.11 ( $p < 0.10$ ) maka dapat di simpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2) Hipotesis 2

Berdasarkan pengujian pada tabel 28 di atas di dapatkan nilai t hitung variabel pengembangan karir sebesar 3.957 serta nilai signifikansi sebesar 0.000 ( $p < 0.10$ ) maka dapat di simpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 2. Uji Simultan (F)**

Uji Simultan (F) bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama -sama (simultan) berpengaruh terhadap variabel dependen.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	259.349	2	129.674	24.988	.000 <sup>b</sup>
Residual	394.398	76	5.189		
Total	653.747	78			

Sumber: Hasil Data Oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 29 dapat di peroleh yaitu sebesar nilai F hitung 24.988, sedangkan nilai signifikansi 0.000 ( $p < 0.10$ ). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel independen secara simultan berpengaruh positif terhadap variabel dependen.

### Tabel 2. Uji Determinasi (R)

Uji Determinasi bertujuan untuk mengukur sejauh mana model mampu menjelaskan variasi dalam variabel dependen. Jika nilai (R) kecil menandakan pengaruh yang diberikan variabel independen ke dependen sedikit.

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.630 <sup>a</sup>	.397	.381	2.27804

Sumber: Hasil Data Oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 30 dapat diketahui bahwa pengaruh kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan sebesar 39,7%. Sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar pengujian.

### Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi memungkinkan karyawan menyelesaikan pekerjaan lebih efektif, beradaptasi dengan tuntutan organisasi, serta menghasilkan output berkualitas. Temuan ini sejalan dengan Muslimah (2016), Firmansyah dan Nugrohoseno (2022), serta Silvia, Bagia, dan Cipta (2021). Selanjutnya, penelitian juga menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Program pengembangan karier yang baik meningkatkan kemampuan, motivasi, dan loyalitas karyawan. Hasil ini didukung oleh Devi, Bagia, dan Susila (2019), Tarman, Rusydi, dan Nurbaya (2021), Azwina dan Aulia (2021), serta Balbed dan Sintaasih (2019).

Secara simultan, kompetensi dan pengembangan karier berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedua faktor ini saling melengkapi:

kompetensi menjadi modal utama penyelesaian pekerjaan, sedangkan pengembangan karier memberikan motivasi dan arah. Hasil ini konsisten dengan penelitian Azwina dan Aulia (2021), Darajatun, Rusydi, dan Nurbaya (2022), Liana (2018), serta Putri (2019).

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompetensi dan pengembangan karier terbukti berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Sulawesi Bagian Selatan. Kompetensi yang tinggi memungkinkan karyawan melaksanakan tugas secara efektif, beradaptasi dengan tuntutan organisasi, serta menghasilkan kinerja yang optimal. Di sisi lain, program pengembangan karier yang jelas dan terarah mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, dan profesionalisme karyawan, sehingga mendorong tercapainya target organisasi. Lebih jauh, hasil penelitian juga menegaskan bahwa kedua faktor tersebut, baik secara parsial maupun simultan, merupakan kunci penting dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, manajemen perusahaan perlu memberikan perhatian yang seimbang antara peningkatan kompetensi melalui program pelatihan berkelanjutan dan penyediaan jalur pengembangan karier yang transparan agar kinerja karyawan dapat terus ditingkatkan secara berkesinambungan.

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Penulis mengucapkan puji syukur ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik. Penulis menyampaikan terima kasih kepada dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta motivasi dalam penyusunan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga kepada PT. Telkom Indonesia Witel Sulawesi Bagian Selatan yang telah memberikan izin penelitian, serta kepada seluruh pihak yang membantu sehingga penelitian ini dapat diselesaikan. Tidak lupa, apresiasi diberikan kepada kedua orang tua tercinta, keluarga, sahabat, dan rekan-rekan yang senantiasa memberikan doa, dukungan, serta semangat selama proses penelitian hingga penulisan laporan ini.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Azwina, & Aulia, N. (2021). Kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 9(2), 115-127.

Balbed, I. M., & Sintaasih, D. K. (2019). Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 25-38.

Darajatun, M., Rusydi, & Nurbaya. (2022). Kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(3), 201–212.

Devi, N. K., Bagia, I. W., & Susila, G. P. (2019). Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan. *E-Journal Ekonomi*, 7(4), 55–63.

Firmansyah, A., & Nugrohoseno, D. (2022). Kompetensi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Humaniora*, 11(1), 67–78.

Handoko, T. H. (2014). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Kasmir. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan praktik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Liana, T. (2018). Kompetensi, pengembangan karier, dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 6(1), 45–58.

Megita, R. (2014). Indikator pengembangan karier dan pengaruhnya terhadap kinerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(2), 30–41.

Moehersono. (2012). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers.

Muslimah. (2016). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(2), 23–31.

Putri, A. (2019). Kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 89–100.

Silvia, A., Bagia, I. W., & Cipta, W. (2021). Kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi*, 9(2), 101–110.

Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

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

Sunarsi, D., et al. (2020). Kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja. *Jurnal Ekonomi & Manajemen*, 8(3), 56–63.

Tarman, A., Rusydi, & Nurbaya. (2021). Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 9(1), 70–8.