

Journal of Economics Review

<https://jurnal.ppsuniyap.ac.id/index.php/joer>

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi



Rizki Nur Inayah⁽¹⁾ Muh Yamin Noch^(2*) Andri Irawan⁽³⁾ Duta Mustajab⁽⁴⁾ Yaya Sonjaya⁽⁵⁾
^(2*) Program Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Yapis Papua, Jayapura, Papua, Indonesia
^(1,4) Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Yapis Papua, Jayapura, Papua, Indonesia
^(3,5) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Yapis Papua, Jayapura, Papua, Indonesia

Corresponding author.

E-mail addresses: andriirawan@uniyap.ac.id,

tahanhay@gmail.com, abienoch12@gmail.com, dutamustajabdprp@gmail.com, ya2sonjaya@gmail.com,

Pernyataan Penulis

Penulis (penulis) menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau keuangan yang dapat dianggap sebagai potensi konflik kepentingan.

Abstrak

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua.

Metode Penelitian: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner terhadap 87 pegawai menggunakan teknik total sampling. Analisis data dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling *Partial Least Squares* (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS 4, meliputi evaluasi model pengukuran (validitas dan reliabilitas) serta model struktural (koefisien jalur dan uji mediasi melalui *bootstrapping*).

Hasil dan Pembahasan: Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sementara pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan tidak memediasi hubungan antara pelatihan maupun pengembangan karir terhadap kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja lebih banyak dipengaruhi oleh aspek struktural dan sistem pengelolaan SDM dibandingkan faktor motivasional.

Implikasi: Implikasi penelitian ini menekankan pentingnya penguatan analisis kebutuhan pelatihan, penautan hasil pelatihan dengan penugasan kerja, serta penerapan pengembangan karir berbasis merit dan kinerja guna meningkatkan akuntabilitas layanan pengadaan..

Kata Kunci: Pelatihan, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai.

Pendahuluan

Kinerja pegawai merupakan indikator utama keberhasilan organisasi sektor publik dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel. Dalam konteks reformasi birokrasi, pemerintah dituntut untuk meningkatkan profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) agar mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Kinerja pegawai mencerminkan capaian individu, serta menjadi cerminan keberhasilan sistem pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi publik (Mangkunegara, 2011; Rivai & Sagala, 2010). Oleh karena itu, peningkatan kinerja ASN menjadi agenda strategis yang tidak terpisahkan dari kebijakan pelatihan dan pengembangan karir yang berkelanjutan.

Provinsi Papua sebagai daerah otonomi khusus menghadapi tantangan struktural dan kontekstual dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur. Keterbatasan infrastruktur, kondisi geografis yang sulit dijangkau, serta disparitas kualitas SDM menyebabkan pelaksanaan pembinaan ASN belum berjalan optimal. Pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua, permasalahan ini menjadi semakin krusial mengingat kompleksitas regulasi pengadaan dan tingginya tuntutan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah. Laporan evaluasi menunjukkan masih rendahnya kompetensi teknis ASN, keterbatasan pelatihan berbasis kebutuhan, serta belum optimalnya sistem pengembangan karir yang berdampak pada menurunnya motivasi dan kinerja pegawai (Bappeda Papua, 2023; Kambuaya, 2025).

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa berbagai program pelatihan dan pengembangan karir yang telah dilaksanakan belum sepenuhnya mampu meningkatkan kinerja pegawai secara konsisten. Pelatihan seringkali dilaksanakan sebagai formalitas administratif tanpa didukung analisis kebutuhan yang memadai, sementara pengembangan karir masih cenderung stagnan dan belum sepenuhnya berbasis sistem merit. Kondisi ini memunculkan kesenjangan antara kebijakan dan implementasi, yang berdampak pada lemahnya konversi peningkatan kapasitas menjadi kinerja nyata. Ketidakkonsistenan temuan empiris dalam penelitian terdahulu terkait pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai menunjukkan adanya research gap yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya dalam konteks birokrasi daerah Papua (Sinaga *et al.*, 2021; Karyono & Gunawan, 2021; Hanafiah & Juhadi, 2020).

Secara teoretis, hubungan antara pelatihan, pengembangan karir, motivasi kerja, dan kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui beberapa pendekatan utama. Human Capital Theory menegaskan bahwa pelatihan dan pengembangan karir merupakan investasi organisasi untuk meningkatkan kapabilitas dan produktivitas pegawai (Becker, 1967). Career Development Theory menekankan pentingnya kejelasan jenjang karir sebagai sarana pertumbuhan profesional dan peningkatan komitmen kerja (Paton, 2006). Sementara itu, Expectancy Theory menjelaskan bahwa motivasi kerja muncul ketika pegawai meyakini bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang bernilai dan dihargai oleh organisasi (Vroom, 1964). Ketiga teori tersebut memperkuat relevansi penggunaan variabel pelatihan, pengembangan karir, motivasi kerja, dan kinerja pegawai dalam satu kerangka konseptual yang utuh.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian Permana dan Aditya (2022), Karen *et al.* (2021), serta Peuuma *et al.* (2023) menemukan bahwa pelatihan yang relevan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Demikian pula, pengembangan karir terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada berbagai konteks organisasi (Dwijayanti *et al.*, 2024; Yusuf *et al.*, 2023). Penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda, di mana pelatihan dan pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja jika tidak didukung oleh faktor psikologis dan lingkungan kerja yang memadai (Sinaga *et al.*, 2021; Willy Singal, 2023).

Berdasarkan ketidakkonsistenan temuan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menempatkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih banyak dilakukan di sektor swasta atau daerah dengan karakteristik birokrasi yang relatif mapan, penelitian ini secara kontekstual berfokus pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa Provinsi Papua sebagai bagian dari daerah otonomi khusus yang masih minim dikaji. Penggunaan pendekatan *Structural Equation Modeling Partial Least Squares* (SEM-PLS) memungkinkan pengujian hubungan simultan dan kompleks antar variabel laten secara lebih robust dibandingkan metode analisis konvensional (Anggreni & Adnyani, 2023; Titinawati *et al.*, 2025).

Penelitian ini diharapkan memberikan implikasi praktis bagi Pemerintah Provinsi Papua, khususnya dalam perumusan kebijakan pelatihan berbasis kebutuhan, penguatan sistem pengembangan karir berbasis merit, serta penciptaan mekanisme yang mampu mengonversi peningkatan kapasitas ASN menjadi kinerja yang terukur. Secara akademik, penelitian ini berkontribusi dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik dengan memperkaya bukti empiris terkait peran motivasi kerja sebagai mekanisme mediasi. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan model serupa pada konteks organisasi publik lainnya, terutama di wilayah dengan karakteristik kelembagaan dan sumber daya yang terbatas.

Ulasan Literatur

Kinerja

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar, sasaran, dan tujuan organisasi. Dalam sektor publik, kinerja merupakan pencapaian output administratif, yang mencerminkan keberhasilan kualitas pelayanan, akuntabilitas, kedisiplinan, serta tanggung jawab moral aparatur terhadap masyarakat (Mangkunegara, 2011; Wirawan, 2012). Kinerja ASN menjadi indikator penting keberhasilan reformasi birokrasi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan.

Secara teoretis, kinerja dipengaruhi oleh kombinasi kemampuan, perilaku kerja, dan sistem organisasi. Rivai dan Sagala (2010) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil konkret yang dapat diamati dan diukur secara objektif melalui indikator yang telah ditetapkan. Sedarmayanti (2013) kinerja harus dibandingkan dengan standar, target, dan kriteria yang disepakati bersama agar dapat dievaluasi secara adil. Indikator kinerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan pelaksanaan tugas, serta tanggung jawab, yang secara kolektif mencerminkan profesionalisme dan efektivitas pegawai (Mangkunegara, 2011). Penilaian kinerja menjadi instrumen manajerial penting dalam pengelolaan SDM, karena hasil penilaian digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan terkait pengembangan pegawai, promosi jabatan, dan perbaikan kinerja organisasi (Wirawan, 2012; Rivai & Sagala, 2010).

Pelatihan

Pelatihan merupakan proses pembelajaran sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai agar mampu melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Pelatihan dipandang sebagai investasi sumber daya manusia yang memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi melalui peningkatan produktivitas dan kualitas kerja (Manullang, 2012; Widodo, 2016). Dalam konteks sektor publik, pelatihan menjadi sarana strategis untuk meningkatkan kompetensi ASN agar mampu menyesuaikan diri dengan dinamika regulasi dan tuntutan pelayanan publik. Efektivitas pelatihan sangat ditentukan oleh kesesuaian materi dengan kebutuhan kerja pegawai. Manullang (2012) menekankan bahwa pelatihan harus berbasis analisis jabatan dan memperhatikan perbedaan individu, motivasi peserta, metode pembelajaran, serta kompetensi instruktur. Pelatihan yang dilaksanakan hanya sebagai formalitas administratif tanpa analisis kebutuhan dan evaluasi pasca pelatihan cenderung tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja (Halisa, 2020; Alimuddin, 2022). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang relevan dan aplikatif mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan (Permana & Aditya, 2022; Karen *et al.*, 2021). Sebaliknya, pelatihan menjadi tidak efektif apabila tidak diikuti dengan penugasan yang sesuai dan dukungan organisasi, sehingga peningkatan kompetensi tidak terkonversi menjadi kinerja nyata (Sinaga *et al.*, 2021).

Pengembangan Karir

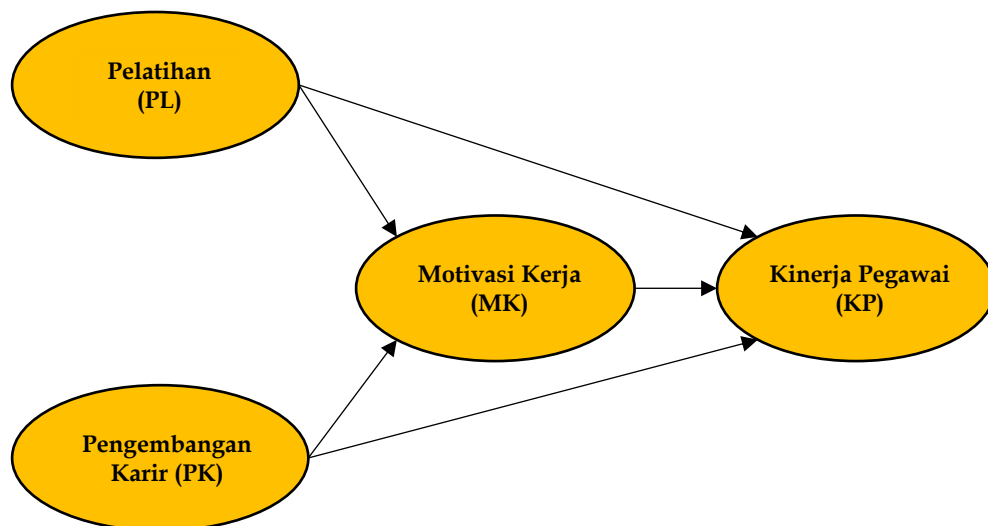
Pengembangan karir merupakan proses berkelanjutan yang bertujuan meningkatkan kemampuan, pengalaman, dan kesiapan pegawai untuk menempati jenjang jabatan yang lebih tinggi. Pengembangan karir membantu pegawai mengenali potensi, minat, dan aspirasi karirnya, sekaligus menyesuaikannya dengan kebutuhan organisasi (Rivai & Sagala, 2011; Simamora, 2006). Dalam organisasi publik, pengembangan karir berperan penting dalam menciptakan sistem merit dan menjaga keberlanjutan SDM. Tujuan pengembangan karir untuk meningkatkan kompetensi pegawai, dan memperkuat loyalitas, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap organisasi (Mangkuprawira & Hubeis, 2007). Pengembangan karir yang dirancang secara adil dan transparan dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja dan berkontribusi secara optimal. Sebaliknya, pengembangan karir yang stagnan dan tidak berbasis prestasi berpotensi menurunkan motivasi dan kinerja pegawai (Dwijayanti *et al.*, 2024). Bentuk pengembangan karir meliputi pendidikan dan pelatihan lanjutan, mutasi jabatan, serta perencanaan karir yang terintegrasi (Hasibuan, 2019).

Motivasi

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang menggerakkan pegawai untuk bekerja dengan semangat, tekun, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Hasibuan (2019) menyatakan bahwa motivasi merupakan daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja sehingga pegawai mau bekerja efektif dan terintegrasi dengan tujuan organisasi. Dalam sektor publik, motivasi menjadi faktor penting karena pegawai tidak hanya dituntut untuk patuh terhadap aturan, tetapi juga mampu bekerja secara proaktif dan bertanggung jawab. Motivasi dapat diberikan melalui berbagai bentuk, seperti penghargaan, pengakuan kinerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi meliputi faktor internal seperti sikap, kepuasan, dan pengalaman kerja, serta faktor eksternal seperti kepemimpinan, gaji, dan lingkungan kerja (Siagian, 2018; Riski *et al.*, 2024). *Expectancy Theory* menjelaskan bahwa motivasi muncul ketika pegawai percaya bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang bernilai dan memperoleh penghargaan yang diharapkan (Vroom, 1964). Motivasi dipandang sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu gambaran yang menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti dalam suatu penelitian. Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen. Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen. Dalam penelitian ini, variabel independen adalah pelatihan (PL) dan pengembangan karir (PK), variabel dependen adalah kinerja pegawai (KP) dan variabel motivasi kerja (MK) sebagai variabel Mediasi, kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Model Kerangka Konseptual

Sumber: Data diolah peneliti, (2025)

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan asosiatif untuk menganalisis hubungan kausal antara pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Objek penelitian adalah Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua dengan seluruh pegawai sebagai populasi, sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling sebanyak 87 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur berskala Likert sebagai data primer, serta didukung data

sekunder yang bersumber dari dokumen organisasi, laporan resmi, dan literatur terkait, guna memperoleh gambaran empiris yang objektif dan terukur.

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS versi 4, yang dipilih karena mampu menguji hubungan struktural yang kompleks dan variabel mediasi pada ukuran sampel relatif terbatas. Tahapan analisis meliputi evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk melalui *outer loading*, AVE, *Fornell-Larcker*, HTMT, *Cronbach's Alpha*, dan *Composite Reliability*, serta evaluasi model struktural (*inner model*) melalui pengujian multikolinearitas (VIF), koefisien determinasi (R^2), dan signifikansi jalur dengan *bootstrapping*. Pengujian efek mediasi dilakukan melalui analisis pengaruh tidak langsung, sehingga hasil penelitian dinilai valid, reliabel, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 87 orang yang merupakan seluruh pegawai pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua. Karakteristik responden menunjukkan keragaman berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja, dengan mayoritas berada pada usia produktif serta memiliki masa kerja dan latar belakang pendidikan yang memadai. Kondisi ini menunjukkan bahwa responden memiliki pengalaman dan pemahaman yang cukup terhadap tugas dan tanggung jawab pengadaan barang dan jasa, sehingga data yang diperoleh dinilai representatif dalam menggambarkan kondisi aktual sumber daya manusia di lingkungan organisasi.

Distribusi frekuensi jawaban responden menunjukkan bahwa persepsi terhadap variabel kinerja pegawai, pelatihan, pengembangan karir, dan motivasi kerja secara umum berada pada kategori cukup hingga baik. Responden menilai kinerja pegawai telah dilaksanakan dengan cukup optimal, meskipun masih terdapat ruang perbaikan. Program pelatihan dinilai bermanfaat, meskipun belum sepenuhnya relevan dan merata dengan kebutuhan kerja. Persepsi terhadap pengembangan karir berada pada kategori sedang hingga baik, yang mencerminkan adanya peluang pengembangan namun kejelasan jenjang karir belum sepenuhnya optimal. Sedangkan penilaian terhadap motivasi kerja menunjukkan variasi yang lebih beragam, yang mengindikasikan perbedaan tingkat dorongan kerja antar pegawai di lingkungan Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua.

Analisis Data

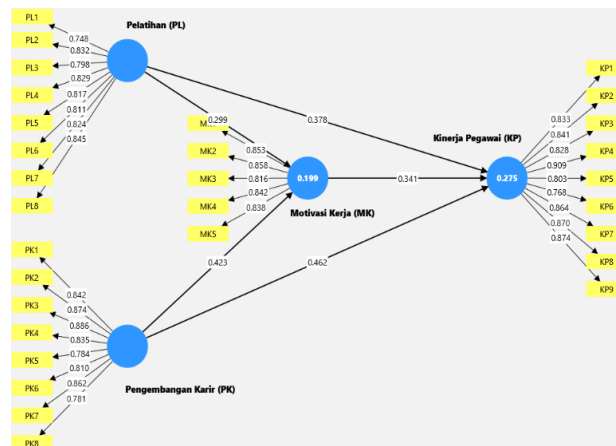
Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Tahapan analisis diawali dengan evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk melalui pengujian *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE) untuk validitas konvergen, kriteria *Fornell-Larcker* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) untuk validitas diskriminan, serta *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk reliabilitas. Evaluasi model struktural (*inner model*) dengan dilakukan dengan menguji multikolinearitas menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF), menilai kekuatan model melalui koefisien determinasi (R^2), serta menguji signifikansi hubungan antar variabel melalui prosedur *bootstrapping*. Pengujian efek mediasi motivasi kerja dengan menganalisis pengaruh tidak langsung antara pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai sebagai dasar penarikan kesimpulan penelitian.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer model)

Hasil Pengujian Loading Faktor (LF)

Outer model merupakan model yang menspesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Suatu indikator dinyatakan memenuhi convergent validity dalam kategori baik apabila nilai *outer loading* $> 0,7$. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa loading faktor dari

masing-masing indikator memperoleh nilai > 0,7, dapat disimpulkan bahwa validitas konvergen loading faktor dikategorikan baik, sehingga dapat dilanjutkan pada model berikutnya.



Gambar 2. Model Struktural Outer Model

Sumber: (Data primer diolah, 2025)

Hasil Pengujian Outer Loading

Indikator Kinerja Pegawai (KP) dan Motivasi Kerja (MK) memiliki kekuatan indikator berada pada rentang. Indikator terkuat pada pada KP4 (0,909; 82,6%) yang merepresentasikan ketepatan waktu, sedangkan indikator terendah KP6 (0,768; 59,0%) masih dinyatakan layak. Pada MK, nilai outer loading tertinggi sebesar 0,858 (73,6%) dan terendah 0,816 (66,6%), menunjukkan homogenitas indikator serta keterikatan yang kuat terhadap konstruk motivasi kerja. Indikator Pelatihan (PL) dan Pengembangan Karir (PK) diperoleh Nilai outer loading PL berada pada kisaran 0,748–0,845, dengan indikator terkuat PL8 (0,845; 71,4%) dan terendah PL1 (0,748; 56,0%), Indikator PK memiliki rentang outer loading 0,781–0,886, dengan nilai tertinggi 0,886 (78,5%) dan terendah 0,781 (61,0%), menandakan indikator pengembangan karir direfleksikan secara kuat dan konsisten. Berdasarkan hasil pengujian *convergent validity* hasil *outer loadings* yang menunjukkan bahwa seluruh konstruk KP, MK, PL, dan PK memiliki nilai outer loading $\geq 0,70$, sehingga validitas konvergen terpenuhi dan reliabilitas komposit serta AVE diproyeksikan berada pada rentang yang direkomendasikan. Dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator masing-masing variabel telah memenuhi kriteria validitas konvergen, sesuai yang disarankan (Hair *et al.* 2022), sebagaimana tabel 1 berikut:

Tabel 1. Outer Loading Variabel

Indikator	Outer Loading			
	KP	MK	PL	PK
KP1 <- Kinerja Pegawai (KP)	0.833			
KP2 <- Kinerja Pegawai (KP)	0.841			
KP3 <- Kinerja Pegawai (KP)	0.828			
KP4 <- Kinerja Pegawai (KP)	0.909			
KP5 <- Kinerja Pegawai (KP)	0.803			
KP6 <- Kinerja Pegawai (KP)	0.768			
KP7 <- Kinerja Pegawai (KP)	0.864			
KP8 <- Kinerja Pegawai (KP)	0.870			
KP9 <- Kinerja Pegawai (KP)	0.874			
MK1 <- Motivasi Kerja (MK)		0.853		
MK2 <- Motivasi Kerja (MK)		0.858		
MK3 <- Motivasi Kerja (MK)		0.816		
MK4 <- Motivasi Kerja (MK)		0.842		
MK5 <- Motivasi Kerja (MK)		0.838		
PK1 <- Pengembangan Karir (PK)				0.842
PK2 <- Pengembangan Karir (PK)				0.874
PK3 <- Pengembangan Karir (PK)				0.886
PK4 <- Pengembangan Karir (PK)				0.835
PK5 <- Pengembangan Karir (PK)				0.784

Indikator	Outer Loading			
	KP	MK	PL	PK
PK6 <- Pengembangan Karir (PK)				0.810
PK7 <- Pengembangan Karir (PK)				0.862
PK8 <- Pengembangan Karir (PK)				0.781
PL1 <- Pelatihan (PL)			0.748	
PL2 <- Pelatihan (PL)			0.832	
PL3 <- Pelatihan (PL)			0.798	
PL4 <- Pelatihan (PL)			0.829	
PL5 <- Pelatihan (PL)			0.817	
PL6 <- Pelatihan (PL)			0.811	
PL7 <- Pelatihan (PL)			0.824	
PL8 <- Pelatihan (PL)			0.845	

Sumber : Data primer di olah 2025

Hasil Pengujian Composite Reliability

Pengujian *Composite Reliability* merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* > 0.70 (Hair *et al.*, 2021). Berdasarkan hasil analisis *composite reliability*, menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Composite Reliability* > 0,70, yaitu KP = 0,953, MK = 0,898, PL = 0,934, dan PK = 0,940, pada tabel.2 menunjukkan bahwa tingkat reliabilitas sangat baik. Dapat disimpulkan bahwa, seluruh indikator dinyatakan reliabel dan model pengukuran layak untuk dilanjutkan ke analisis model structural berikutnya.

Tabel 2. Hasil Pengujian Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability (rho_a)
Kinerja Pegawai (KP)	0.953
Motivasi Kerja (MK)	0.898
Pelatihan (PL)	0.934
Pengembangan Karir (PK)	0.940

Sumber: Olah Data SEM PLS, 2025

Hasil Pengujian Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha merupakan salah satu bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0.70. (Hair *et al.* 2022). Berdasarkan hasil uji validitas bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70, yaitu KP = 0,949, MK = 0,897, PL = 0,927, dan PK = 0,938, menunjukkan konsistensi internal sangat baik. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian dinyatakan layak dan analisis dapat dilanjutkan ke model structural berikutnya, sebagaimana hasil pada tabel 3 berikut:

Tabel 3. Nilai Composite Reliability

Variabel	Cronbach's alpha
Kinerja Pegawai (KP)	0.949
Motivasi Kerja (MK)	0.897
Pelatihan (PL)	0.927
Pengembangan Karir (PK)	0.938

Sumber: Olah Data SEM PLS, 2025

Hasil Pengujian Fornell Larcker

Uji *Fornell Larcker* menilai validitas diskriminan dengan membandingkan akar kuadrat AVE tiap konstruk. Jika \sqrt{AVE} suatu konstruk lebih tinggi dibanding nilai korelasi antar konstruk lainnya, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk indikator bersifat unik dan saling membedakan secara empiris dalam struktur model, sehingga model pengukuran dianggap valid dan dapat dilanjutkan ke tahap analisis structural (Fornell & Larcker, 1981). Berdasarkan hasil analisis uji *Fornell-Larcker Criterion* menunjukkan bahwa validitas diskriminan terpenuhi dan setiap konstruk merepresentasikan konsep yang berbeda tanpa tumpang tindih pengukuran sehingga dapat dilanjutkan pada model structural berikutnya, dimana nilai \sqrt{AVE} setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk. Pada tabel.4

diperoleh nilai \sqrt{AVE} masing-masing adalah KP = 0,844, MK = 0,841, PL = 0,814, dan PK = 0,835, Nilai seluruhnya lebih besar daripada nilai korelasinya dengan konstruk lain.

Tabel 4. Fornell-Larcker Criterion

	Kinerja Pegawai (KP)	Motivasi Kerja (MK)	Pelatihan (PL)	Pengembangan Karir (PK)
Kinerja Pegawai (KP)	0.844			
Motivasi Kerja (MK)	0.341	0.841		
Pelatihan (PL)	0.378	0.299	0.814	
Pengembangan Karir (PK)	0.462	0.423	0.398	0.835

Sumber: Olah Data SEM PLS, 2025

Hasil Pengujian Discriminant Validity Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)

Uji HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) digunakan untuk menilai validitas diskriminan dengan membandingkan korelasi antar konstruk dan dalam konstruk. Nilai HTMT < 0,90 atau < 0,85 menunjukkan perbedaan konstruk yang memadai dengan interval kepercayaan bootstrap tidak mencakup 1,0 (Henseler *et al.*, 2015; Hair *et al.*, 2021). Berdasarkan Uji *Discriminant Validity*, seluruh nilai HTMT antar konstruk berada pada kisaran 0,324– 0,485, seluruhnya di bawah ambang 0,85/0,90. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk KP, MK, PL, dan PK berbeda secara memadai dan tidak terjadi tumpang tindih pengukuran. Dengan demikian, validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi (Henseler *et al.*, 2015; Hair *et al.*, 2021),

Tabel 4. Discriminant Validity Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)

Variabel	Kinerja Pegawai (KP)	Motivasi Kerja (MK)	Pelatihan (PL)	Pengembangan Karir (PK)
Kinerja Pegawai (KP)				
Motivasi Kerja (MK)	0.367			
Pelatihan (PL)	0.389	0.324		
Pengembangan Karir (PK)	0.485	0.457	0.426	

Sumber: Olah Data SEM PLS, 2025

Hasil Pengujian Discriminant Cross Loading Validity

Uji validitas diskriminan *Cross-Loadings* dilakukan dengan membandingkan nilai outer loading setiap indikator pada konstruk asalnya dengan loading pada konstruk lain. Validitas terpenuhi apabila indikator memiliki loading tertinggi pada konstruk asalnya dengan selisih yang memadai, sehingga tidak terjadi tumpang tindih pengukuran antar konstruk (Chin, 1998). Hasil pengujian validitas diskriminan melalui analisis *cross-loadings* pada tabel.5 menunjukkan bahwa nilai *cross-loadings* seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk lain, sehingga memenuhi kriteria *discriminant validity* (Hair *et al.*, 2022). KP4 = 0,909, MK2 = 0,858, PK3 = 0,886, dan PL3 = 0,798, yang seluruhnya lebih tinggi daripada loading maksimum pada konstruk lain.

Tabel 5. Discriminant Cross Loading Validity

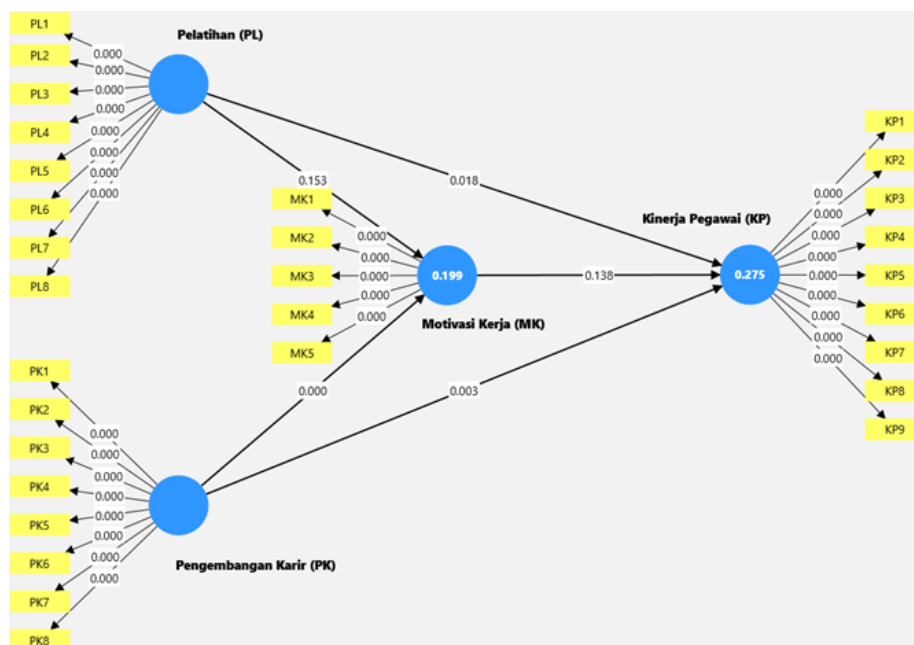
Indikator	Cross Loading			
	KP	MK	PL	PK
KP1 <- Kinerja Pegawai (KP)	0.833	0.239	0.267	0.348
KP2 <- Kinerja Pegawai (KP)	0.841	0.299	0.325	0.369
KP3 <- Kinerja Pegawai (KP)	0.828	0.257	0.357	0.436
KP4 <- Kinerja Pegawai (KP)	0.909	0.318	0.349	0.451
KP5 <- Kinerja Pegawai (KP)	0.803	0.243	0.234	0.321
KP6 <- Kinerja Pegawai (KP)	0.768	0.286	0.293	0.369
KP7 <- Kinerja Pegawai (KP)	0.864	0.336	0.287	0.375
KP8 <- Kinerja Pegawai (KP)	0.870	0.275	0.399	0.351
KP9 <- Kinerja Pegawai (KP)	0.874	0.325	0.328	0.456
MK1 <- Motivasi Kerja (MK)	0.343	0.853	0.200	0.361
MK2 <- Motivasi Kerja (MK)	0.302	0.858	0.220	0.379
MK3 <- Motivasi Kerja (MK)	0.268	0.816	0.288	0.324

Indikator	Cross Loading			
	KP	MK	PL	PK
MK4 <- Motivasi Kerja (MK)	0.257	0.842	0.267	0.389
MK5 <- Motivasi Kerja (MK)	0.260	0.838	0.288	0.321
PK1 <- Pengembangan Karir (PK)	0.387	0.381	0.347	0.842
PK2 <- Pengembangan Karir (PK)	0.396	0.378	0.463	0.874
PK3 <- Pengembangan Karir (PK)	0.405	0.291	0.261	0.886
PK4 <- Pengembangan Karir (PK)	0.371	0.383	0.271	0.835
PK5 <- Pengembangan Karir (PK)	0.389	0.298	0.326	0.784
PK6 <- Pengembangan Karir (PK)	0.401	0.406	0.424	0.810
PK7 <- Pengembangan Karir (PK)	0.391	0.363	0.299	0.862
PK8 <- Pengembangan Karir (PK)	0.339	0.305	0.240	0.781
PL1 <- Pelatihan (PL)	0.164	0.162	0.748	0.379
PL2 <- Pelatihan (PL)	0.342	0.259	0.832	0.379
PL3 <- Pelatihan (PL)	0.277	0.269	0.798	0.220
PL4 <- Pelatihan (PL)	0.354	0.288	0.829	0.353
PL5 <- Pelatihan (PL)	0.339	0.192	0.817	0.408
PL6 <- Pelatihan (PL)	0.328	0.239	0.811	0.305
PL7 <- Pelatihan (PL)	0.319	0.231	0.824	0.251
PL8 <- Pelatihan (PL)	0.274	0.269	0.845	0.320

Sumber: Olah Data SEM PLS, 2025

Evaluasi Hasil Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Evaluasi model struktural (*inner model*) PLS-SEM meliputi uji multikolinearitas menggunakan Inner VIF (< 5 atau $< 3,3$), uji signifikansi jalur melalui bootstrapping ($t > 1,96$; $p < 0,05$; CI 95% tidak melintasi 0), serta penilaian effect size (f^2) (0,02 kecil; 0,15 sedang; 0,35 besar). Kualitas penjelasan model dinilai melalui R^2 / Adjusted R^2 (jika 0,25 lemah; 0,50 moderat; 0,75 kuat) dan relevansi prediktif Q^2 (> 0). Pengujian mediasi dilakukan dengan menguji efek tidak langsung melalui bootstrapping dan CI 95%, dilengkapi ukuran efek ϵ -v (0,02 rendah; 0,075 sedang; 0,175 tinggi). SRMR $\leq 0,08$. Jika seluruh kriteria terpenuhi, model struktural dinyatakan valid dan memiliki kemampuan penjelasan serta prediksi yang memadai. Gambar 3 menggambarkan model penelitian struktural ini sebagai berikut:



Gambar 3. Hasil Uji setruktural model (Inner Model)

Sumber: Data primer diolah menggunakan PLS, (2025)

Uji Collinierity Statistic (Uji multikolinieritas)

Uji Inner VIF digunakan untuk menilai kolinieritas antarkonstruk prediktor terhadap satu konstruk endogen yang dapat menyebabkan ketidakstabilan koefisien jalur (β). Nilai VIF dihitung dari $VIF = 1/(1 - R^2)$, dengan kriteria model aman apabila $VIF < 3,3$ (atau batas longgar < 5) (Hair *et al.*, 2021). Berdasarkan hasil uji Inner VIF (Variance Inflated Factor) seluruh Inner VIF berada pada rentang 1,188–1,351, dengan rincian MK→KP sebesar 1,248, PL→KP sebesar 1,218, PK→KP sebesar 1,351, PL→MK sebesar 1,188, dan PK→MK sebesar 1,188. Seluruh nilai ini jauh di bawah ambang 3,3 (batas longgar 5), sehingga tidak terdapat multikolinieritas antar predictor, maka koefisien jalur pada model dianggap stabil dan reliabel, perolehan nilai Uji Collinierity Statistic dapat dilihat pada tabel.6 berikut:

Tabel 6. Collinierity Statistic

Variabel	Kinerja Pegawai (KP)	Motivasi Kerja (MK)	Pelatihan (PL)	Pengembangan Karir (PK)
Kinerja Pegawai (KP)				
Motivasi Kerja (MK)	1.248			
Pelatihan (PL)	1.218	1.188		
Pengembangan Karir (PK)	1.351	1.188		

Sumber: Olah Data SEM PLS, 2025

Uji Coefficients of Determination (R²)

Coefficients of determination mengukur seberapa kuat variasi variabel laten terikat dijelaskan oleh variabel laten bebas (Hair *et al.*, 2017). Nilai *R-square* dengan kisaran mulai dari 0 hingga 1, dikatakan semakin kuat apabila memiliki tingkat keakuratan dalam memprediksi yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil Uji *Coefficients of Determination* (R²), dapat diinterpretasikan bahwa Kinerja Pegawai (KP) memiliki *R²-square Adjusted* sebesar 0,849 model ini menjelaskan 84,9% variasi KP termasuk dalam kategori kuat $\geq 0,75$ dengan Nilai p sebesar 0,002 menunjukkan daya jelaskan tersebut signifikan secara statistik. Motivasi Kerja (MK) memiliki *R²-square Adjusted* sebesar 0,780 prediktornya menerangkan 78,0% variasi MK kuat dan signifikan dengan signifikansi p sebesar 0,012), sebagaimana pada tabel.7 berikut:

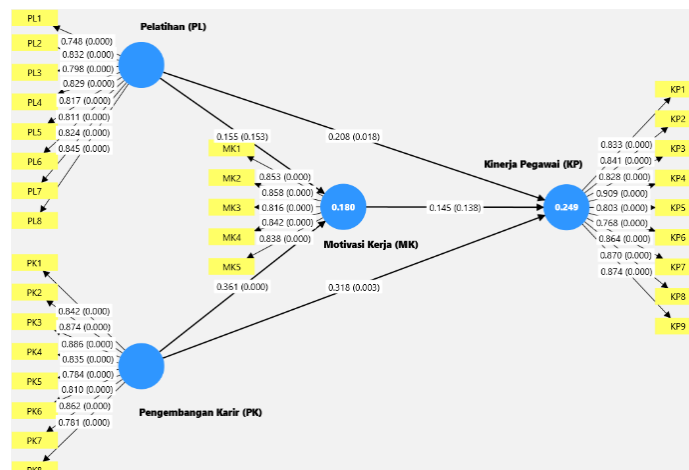
Tabel 7. Uji Coefficients of Determination (R²)

Variabel	R-square Adjusted	P Values
Kinerja Pegawai (KP)	0.849	0.002
Motivasi Kerja (MK)	0.780	0.012

Sumber: Olah Data SEM PLS, 2025

Hasil Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai t-Statistics dan nilai P-Values. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai P-Values $< 0,05$. Berikut adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui inner model struktural, pada gambar berikut:



Gambar 4. Hasil Uji Hipotesis *Boothstrapping* (Inner Model)

Sumber: Data primer diolah menggunakan PLS, (2025)

Uji Hipotesis Efek Langsung (*Direct Effect*)

Pengujian hipotesis langsung (*direct effect*) dalam SEM-PLS dilakukan untuk menilai pengaruh langsung konstruk prediktor terhadap konstruk endogen tanpa mediator. Setelah model pengukuran dinyatakan layak, koefisien jalur terstandarisasi (β) diuji signifikansinya melalui prosedur *bootstrapping*. Pengaruh dinyatakan signifikan apabila nilai *t*-statistic > 1,96 atau *p*-value < 0,05, dengan interval kepercayaan 95% tidak melintasi nol. Arah dan kekuatan pengaruh ditentukan oleh nilai β , sedangkan besarnya kontribusi dinilai melalui *effect size* (f^2) dengan kriteria kecil (0,02), sedang (0,15), dan besar (0,35). Selain itu, validitas hasil dipastikan dengan nilai Inner VIF < 3,3 untuk menghindari multikolinearitas. Berdasarkan kriteria tersebut, hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel.8 Uji *Path Coefficients Direct Effect*, sebagai berikut:

Tabel 8. Path Coefficients *Direct Effect*

Hipotesis	Path Coefficient	P_Value	95% Interval Kepercayaan Path Coefficient	
			Batas Bawah 2,5%	Batas Atas 97,5%
PL ---> KP	0.208	0.018	0.043	0.385
PK ---> KP	0.318	0.003	0.093	0.517
PL ---> MK	0.155	0.153	0.049	0.380
PK ---> MK	0.361	0.000	0.175	0.539
MK ---> KP	0.145	0.138	0.051	0.332

Sumber: Olah Data SEM PLS, 2025

Dari hasil uji Hipotesis statistic Path Coefficient dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa Pelatihan (PL) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (KP) dengan path coefficient = 0,208 dan *p*-value = 0,018 < 0,05. Nilai CI 95% (0,043–0,385) berada di atas nol menegaskan stabilitas efek positif, yang berarti peningkatan kualitas dan intensitas pelatihan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa aspek pelatihan meliputi relevansi materi, kompetensi fasilitator, metode praktik, serta coaching dan tindak lanjut berkontribusi nyata terhadap ketepatan waktu, kualitas hasil, inisiatif, pengelolaan tugas, dan kolaborasi tim. Dapat disimpulkan Bahwa hipotesis H₁ diterima.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa Pengembangan Karir (PK) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (KP) dengan path coefficient = 0,318 dan *p*-value = 0,003 < 0,05. Nilai CI 95% (0,093–0,517) berada di atas nol menegaskan efek positif yang stabil, serta menunjukkan bahwa pengaruh PK lebih kuat dibandingkan Pelatihan (PL) dalam model ini. Temuan ini mengindikasikan bahwa kejelasan jalur karier, promosi berbasis kinerja, pengembangan kompetensi, dan mentoring berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis H₂ diterima.

Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa Pelatihan (PL) tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap Motivasi Kerja (MK) dengan path coefficient = 0,155 dan *p*-value = 0,153 > 0,05. Meskipun CI 95% (0,049–0,380) menunjukkan arah positif, bukti statistiknya belum cukup kuat untuk mendukung efek langsung PL terhadap MK. Temuan ini mengindikasikan bahwa pelatihan belum mampu meningkatkan motivasi tanpa dukungan mekanisme lanjutan, seperti transfer of training, dukungan atasan, dan sistem apresiasi. Maka, hipotesis H₃ ditolak.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa Pengembangan Karir (PK) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (MK) dengan path coefficient = 0,361 dan *p*-value = 0,000 < 0,05. Nilai CI 95% (0,175–0,539) yang seluruhnya berada di atas nol menegaskan efek positif yang stabil dan bermakna secara

praktis. Temuan ini mengindikasikan bahwa kejelasan jalur karier, promosi berbasis kinerja, pengembangan kompetensi, dan mentoring berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja. Dengan demikian, hipotesis H₄ diterima.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (MK) tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja Pegawai (KP) dengan path coefficient = 0,145 dan p-value = 0,138 > 0,05. Meskipun CI 95% (0,051–0,332) menunjukkan arah positif, bukti statistiknya belum cukup kuat. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi belum mampu meningkatkan kinerja tanpa dukungan faktor implementatif, seperti kejelasan target, dukungan atasan, dan sistem manajemen kinerja. Dengan demikian, hipotesis H₅ ditolak.

Uji Hipotesis Efek Tidak Langsung (Indirect Effect)

Uji efek tidak langsung (*indirect effect*) dalam SEM-PLS menilai apakah pengaruh konstruk X terhadap Y terjadi melalui mediator M (X→M→Y) dengan menguji signifikansi $\beta_{indirect}$ melalui *bootstrapping* (≥ 5.000 resampling; $\alpha = 0,05$). Efek dinyatakan signifikan apabila $p < 0,05$ dan CI 95% tidak melintasi nol, setelah model pengukuran valid dan Inner VIF rendah. Klasifikasi mediasi ditentukan dengan membandingkan efek langsung dan tidak langsung, yaitu full mediation jika hanya efek tidak langsung signifikan, dan partial mediation jika keduanya signifikan. Berdasarkan pengujian, Motivasi Kerja (MK) dianalisis sebagai mediator dalam hubungan Pelatihan (PL) dan Pengembangan Karir (PK) terhadap Kinerja Pegawai (KP) dengan hasil *Path Coefficients Indirect Effect* pada tabel.9 sebagai berikut:

Tabel 9. Path Coefficients Indirect Effect

Hipotesis	Path Coefficient	P Value	95% Interval Kepercayaan Path Coefficient		Upsilon V
			Batas Bawah 2,5%	Batas Atas 97,5%	
PL ---> MK ---> KP	0.022	0.375	0.013	0.083	0,00048
PK ---> MK ---> KP	0.052	0.197	0.017	0.141	0,0027

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi

Hasil uji efek tidak langsung menunjukkan nilai $\beta = 0,022$ dengan p-value = 0,375 > 0,05, sehingga tidak signifikan dan mengindikasikan bahwa Motivasi Kerja (MK) tidak memediasi pengaruh Pelatihan (PL) terhadap Kinerja Pegawai (KP). Meskipun CI 95% (0,013–0,083) bernilai positif, bukti statistiknya lemah, diperkuat oleh $upsilon-v = 0,00048$ yang sangat kecil. Total effect PL terhadap KP sebesar 0,230 (0,208 direct + 0,022 indirect) menghasilkan VAF = 9,6%, yang mengklasifikasikan mediasi sebagai lemah, sehingga hipotesis H₆ ditolak.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi

Hasil uji interaksi menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (MK) tidak memediasi pengaruh Pengembangan Karir (PK) terhadap Kinerja Pegawai (KP) dengan path coefficient = 0,052 dan p-value = 0,197 > 0,05. Meskipun CI 95% (0,017–0,141) bernilai positif, bukti statistiknya tidak memadai, diperkuat oleh $upsilon-v = 0,0027$ yang sangat kecil. Total effect PK terhadap KP sebesar 0,370 (0,318 direct + 0,052 indirect) menghasilkan VAF = 14,1%, yang mengklasifikasikan mediasi sebagai lemah, sehingga hipotesis H₇ ditolak.

Evaluasi Kecocokan Model (Goodness of Fit)

Evaluasi kebaikan dan kecocokan model (*Goodness of Fit/GoF*) pada SEM-PLS dilakukan dengan menilai kelayakan model pengukuran dan model struktural. Model pengukuran dinyatakan layak apabila indikator memenuhi kriteria reliabilitas (*loading*, *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*), validitas konvergen (AVE), dan validitas diskriminan (HTMT, *cross-loading*), serta kesalahan indikator rendah (RMS-theta). Model struktural dievaluasi melalui pengujian kolinearitas prediktor (*Inner VIF*), kekuatan penjelasan konstruk endogen (R²), relevansi prediktif (Q²), serta signifikansi dan arah koefisien jalur melalui

bootstrapping, termasuk besaran efek (f^2) dan uji mediasi. Kecocokan model dapat diringkas melalui indikator global fit (SRMR) dan *exact fit*, serta kemampuan prediksi luar sampel dinilai menggunakan PLSpredict. Hasil evaluasi kecocokan model (*Goodness of Fit/GoF*) dapat dilihat pada Tabel.10 berikut:

Tabel 10. Hasil uji kecocokan model (*Goodness of Fit/GoF*)

No	Komponen GoF	Metrik / Target	Hasil Olah Data	Standar	Keterangan
1	Approximate fit (global)	SRMR	0,059	$\leq 0,08$ ($\leq 0,10$ tolerable)	Fit global baik
2	Exact fit (discrepancy)	d_ULS/d_G vs HI95	1,613	nilai asli < 1,826	Exact fit terpenuhi
3	Indeks tambahan	NFI	1,059	$\geq 0,90$	Memadai
4	Reflektif outer fit	RMS_theta	0,062	< 0,12 (baik; <0,20 layak)	Outer reflektif sangat baik
5	Kolinearitas inner	Inner VIF (maks)	1,351 (rentang 1,188-1,351)	< 3,3 (≤ 5 longgar)	Tidak ada multikolinieritas
6	Validitas diskriminan	HTMT (maks)	0,485 (0,324-0,485)	< 0,90 (ketat <0,85)	DV terpenuhi
7	Validitas diskriminan	Cross-loadings	Tertinggi pada konstruk asal	loading asal > ke konstruk lain	Tidak ada indikator menyimpang
8	Daya jelaskan	R ² adj - KP	0,849	$\approx 0,75$ = kuat	84,9% variasi KP terjelaskan
9	Daya jelaskan	R ² adj - MK	0,780	$\approx 0,75$ = kuat	78,0% variasi MK terjelaskan
10	Relevansi prediktif (in-sample)	Q ² (blindfolding)	0,213	> 0	Ada relevansi prediktif
11	Prediksi out-of-sample	PLSpredict (RMSE/MAE)	PLS = 0,906 vs pembanding = 1,306	PLS \leq pembanding	Akurasi prediksi PLS lebih baik dari model naif/LM

Sumber: *Output data SmartPLS 4, 2025*

Pembahasan

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian inner model menggunakan SEM-PLS, pelatihan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan berperan sebagai instrumen kebijakan strategis dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas, ketepatan proses kerja, serta keluaran unit kerja di Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua. Pelatihan yang dirancang dan dilaksanakan secara tepat mampu memperkuat kapasitas teknis ASN, khususnya dalam menghadapi kompleksitas regulasi dan prosedur pengadaan barang dan jasa yang menuntut akurasi, kepatuhan, dan profesionalisme tinggi.

Secara teoretis, hasil penelitian ini selaras dengan *Human Capital Theory* yang menegaskan bahwa pelatihan merupakan bentuk investasi organisasi untuk meningkatkan kapabilitas dan produktivitas individu, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Caire & Becker, 1967). Pelatihan berfungsi sebagai sarana pembaruan pengetahuan, dan mekanisme penyempurnaan keterampilan kerja dan pengurangan kesalahan prosedural, agar hasil pelatihan berkontribusi langsung terhadap peningkatan efektivitas kerja ASN. Temuan ini diperkuat oleh berbagai penelitian empiris yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di sektor publik dan organisasi layanan, seperti Wahyuni *et al.* (2025); Alimuddin (2022); R. Ghulam dan Fitri (2022); Yusuf *et al.* (2023); Putro dan Laela (2020); serta didukung oleh studi lain (Hendrayana & Nopiyani, 2023; Peuuma *et al.*, 2023; Maharani *et al.*, 2023; Ayudo & Budiono, 2023; Sarmigi *et al.*, 2022; Suharsono *et al.*, 2021; Karen *et al.*, 2021).

Literatur lain menunjukkan bahwa pelatihan tidak selalu berdampak signifikan terhadap kinerja apabila pelaksanaannya bersifat seremonial, tidak berbasis analisis kebutuhan, minim interaksi, serta tidak disertai tindak lanjut pascapelatihan (Halisa, 2020; Arifin, 2023). Sejumlah penelitian bahkan menemukan hasil yang kontradiktif, di mana pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Sinaga

et al., 2021; Karyono & Gunawan, 2021; Hanafiah & Juhadi, 2020; Atawirudi *et al.*, 2020; Putri & Ratnasari, 2019). Oleh karena itu, implikasi penelitian ini menekankan pentingnya perancangan pelatihan berbasis kompetensi dan kebutuhan nyata pekerjaan, penggunaan metode pembelajaran yang aplikatif, serta penugasan dan evaluasi pascapelatihan yang terintegrasi dengan indikator kinerja jabatan. Pendekatan ini diharapkan mampu memastikan bahwa pelatihan tidak berhenti pada peningkatan pengetahuan semata, tetapi berlanjut menjadi perubahan perilaku kerja dan peningkatan kinerja ASN yang terukur dan berkelanjutan di Provinsi Papua.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis penelitian menggunakan SEM-PLS, pengembangan karir terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika organisasi mampu menata jalur karir yang jelas, adil, dan berbasis kompetensi, pegawai terdorong untuk menunjukkan perilaku kerja yang lebih efektif dan bertanggung jawab. Di lingkungan Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua, pengembangan karir berperan sebagai instrumen manajerial penting dalam memperbaiki mutu proses dan hasil kerja yang menuntut ketepatan, kepakaran teknis, serta kepatuhan terhadap prosedur pengadaan. Kejelasan arah karir memberikan kepastian peran dan prospek masa depan bagi pegawai, sehingga berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja.

Secara teoretis, hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan Simamora (2006) yang menyatakan bahwa karir merupakan rangkaian aktivitas pekerjaan yang berkaitan dengan perilaku, nilai, dan aspirasi individu dalam proses peningkatan kemampuan kerja untuk mencapai posisi yang diinginkan. Pengembangan karir menjadi bagian dari desain motivasional organisasi yang memungkinkan pegawai mentransformasikan potensi dan kompetensi menjadi kinerja aktual. Kesempatan berkembang, mobilitas karir yang terbuka, serta pembelajaran berkelanjutan menumbuhkan dorongan intrinsik pegawai untuk berprestasi dan bekerja secara optimal. Temuan ini juga konsisten dengan berbagai penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Meilani & Muttaqin, 2024; Dwijayanti *et al.*, 2024; Abudi *et al.*, 2024; Yunia *et al.*, 2023; Yusuf *et al.*, 2023; Adawiyah *et al.*, 2023; Komaria *et al.*, 2023; Irawan *et al.*, 2023).

Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Kerja:

Hasil pengujian SEM-PLS menunjukkan bahwa pelatihan memiliki arah hubungan positif namun tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun pelatihan memberikan peningkatan pengetahuan dan keterampilan teknis kepada pegawai, manfaat tersebut belum secara otomatis mampu meningkatkan dorongan internal atau motivasi kerja. Dalam birokrasi, pelatihan sering kali dipersepsikan sebagai kewajiban administratif, sehingga tidak selalu diikuti oleh peningkatan semangat, antusiasme, atau keterikatan psikologis pegawai terhadap pekerjaannya, khususnya apabila lingkungan kerja dan dukungan manajerial belum berjalan secara sinergis.

Secara teoretis, temuan ini dapat dijelaskan melalui *Human Capital Theory* yang menegaskan bahwa pelatihan akan meningkatkan nilai ekonomi individu dan mendorong motivasi berprestasi apabila manfaatnya dirasakan relevan dan terhubung dengan peluang pengembangan diri (Becker, 1964). Sejalan dengan pandangan Flippo (1984) bahwa pelatihan berfokus pada peningkatan keahlian dan pengetahuan kerja, sementara aspek motivasi membutuhkan dukungan faktor lain. Teori Dua Faktor Herzberg (1959) menjelaskan bahwa pelatihan lebih berfungsi sebagai *hygiene factor* yang mencegah ketidakpuasan, tetapi belum tentu menjadi pendorong motivasi intrinsik apabila tidak disertai faktor pemicu seperti pengakuan, tanggung jawab, dan peluang berkembang.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil studi empiris sebelumnya yang menunjukkan bahwa pelatihan tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Melati, 2025; Simarmata, 2025; Pane, 2025; Ramadhani & Desty, 2024; Siagian *et al.*, 2023). Implikasi penelitian ini menegaskan bahwa pelatihan perlu dirancang secara strategis dan terintegrasi dengan *Training Needs Analysis* (TNA), sistem pengembangan karier, serta penilaian kinerja agar memiliki dampak motivasional. Di lingkungan Biro

Pengadaan Barang dan Jasa SETDA Provinsi Papua, pelatihan perlu disertai tindak lanjut berupa *coaching*, supervisi, penugasan berbasis kompetensi, dan pengakuan atas keberhasilan penerapan hasil pelatihan.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja:

Hasil pengujian SEM-PLS menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin jelas, adil, dan terstruktur skema pengembangan karir yang disediakan organisasi, semakin kuat pula dorongan intrinsik pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Pegawai merespons secara psikologis ketika organisasi memberikan kepastian arah karir, peluang peningkatan kompetensi, dukungan perencanaan karir, serta kesempatan mobilitas jabatan. Pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa SETDA Provinsi Papua, kejelasan karir menjadi faktor penting karena pekerjaan pengadaan menuntut profesionalisme, ketelitian, dan kepatuhan tinggi terhadap regulasi, sehingga motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh persepsi masa depan karier pegawai.

Secara teoretis, temuan ini selaras dengan Teori Kebutuhan Prestasi McClelland, yang menjelaskan bahwa individu terdorong untuk berprestasi ketika mereka melihat peluang aktualisasi diri dan pencapaian melalui tahapan karier yang jelas dan menantang. Pengembangan karir berfungsi sebagai strategi formal organisasi dalam membantu pegawai mengelola kemajuan profesionalnya agar selaras dengan kebutuhan institusi. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan empiris sebelumnya yang menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan karir mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja (Sahabuddin & Romansyah, 2024), serta memperkuat komitmen dan motivasi pegawai (Anggreni & Adnyani, 2023; Titinawati *et al.*, 2025; Dwijayanti *et al.*, 2024; Meilani & Muttaqin, 2024). Dengan demikian, pengembangan karir tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif, tetapi juga sebagai pemicu motivasi psikologis pegawai.

Implikasi praktis dari hasil penelitian ini menegaskan pentingnya Biro Pengadaan Barang dan Jasa SETDA Provinsi Papua membangun arsitektur karir berbasis merit yang konsisten dan transparan. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui penyusunan peta kompetensi jabatan pengadaan, penerapan *Individual Development Plan* (IDP), promosi berbasis kinerja dan kompetensi, serta penguatan *coaching* karir dan rotasi penugasan yang relevan. Pemberian kesempatan mengikuti sertifikasi pengadaan dan penugasan strategis akan memperkuat persepsi pegawai bahwa organisasi memberikan ruang berkembang yang nyata. Dengan memastikan setiap pegawai memahami arah dan peluang kariernya, pengembangan karir akan menjadi sumber motivasi kerja yang berkelanjutan dan mendukung terbentuknya budaya profesionalisme serta kinerja tinggi di lingkungan BPBJ SETDA Provinsi Papua.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai:

Hasil pengujian *path coefficient* (inner model) dengan SEM-PLS menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki arah hubungan positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun pegawai memiliki dorongan internal berupa dedikasi, ketekunan, dan komitmen dalam bekerja, motivasi tersebut belum sepenuhnya terkonversi menjadi peningkatan kinerja yang nyata di lingkungan Biro Pengadaan Barang dan Jasa (BPBJ) SETDA Provinsi Papua. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi kerja bukan satu-satunya determinan kinerja, melainkan memerlukan dukungan struktur kerja yang jelas, regulasi yang operasional, kepemimpinan yang efektif, serta sistem manajemen SDM yang kondusif agar potensi motivasi dapat diwujudkan dalam hasil kerja yang optimal.

Secara teoretis, temuan ini berkaitan dengan Teori Kebutuhan Berprestasi McClelland, yang menyatakan bahwa individu dengan dorongan berprestasi tinggi akan menunjukkan kinerja optimal ketika organisasi menyediakan tantangan, peluang berkembang, dan pengakuan atas hasil kerja. Selain itu, *Human Capital Theory* menegaskan bahwa motivasi tidak akan efektif meningkatkan kinerja apabila tidak disertai kompetensi yang memadai dan kesempatan untuk mengimplementasikan kompetensi tersebut dalam pekerjaan. Dalam birokrasi yang sangat prosedural dan regulatif seperti BPBJ, motivasi kerja dapat bersifat fluktuatif apabila pegawai menghadapi keterbatasan kewenangan, rigiditas SOP, serta minimnya ruang inovasi, sehingga dorongan internal tidak selalu berbanding lurus dengan capaian kinerja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan sejumlah penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Lestari *et al.*, 2023; Ernawati, 2023; Hidayatullah, 2023; Utari *et al.*, 2024; Samrika, 2025; Sakinah, 2025), meskipun terdapat studi lain yang

menemukan pengaruh positif motivasi terhadap kinerja (Pongtuluran, 2025; Rostina, 2024; Rasyid, 2022; Sahabuddin & Romansyah, 2024; Anggreni & Adnyani, 2023). Implikasi penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan motivasi kerja perlu ditempatkan dalam kerangka strategi manajemen SDM yang terintegrasi, melalui penguatan budaya apresiasi, umpan balik kinerja yang konsisten, pengembangan karier yang transparan, serta penciptaan lingkungan kerja yang suportif dan kolaboratif. Motivasi kerja akan menjadi energi pendorong kinerja yang efektif apabila dipadukan dengan sistem kerja yang jelas, penghargaan yang adil, dan dukungan struktural yang memadai di lingkungan BPBJ SETDA Provinsi Papua.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai melalui Mediasi Motivasi Kerja:

Hasil analisis path coefficient pada pengujian mediasi menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja pegawai pada BPBJ SETDA Provinsi Papua. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun pelatihan berpotensi meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis serta menumbuhkan dorongan intrinsik pegawai, motivasi yang muncul belum cukup kuat untuk menjembatani pengaruh pelatihan menjadi peningkatan kinerja yang lebih tinggi. Efek pelatihan terhadap kinerja cenderung bersifat langsung, sementara jalur psikologis melalui motivasi masih lemah akibat belum optimalnya relevansi pelatihan, tindak lanjut pascapelatihan, serta dukungan organisasi dalam konteks birokrasi yang prosedural.

Secara teoretis, temuan ini dapat dijelaskan melalui *Human Capital Theory* yang menempatkan pelatihan sebagai investasi peningkatan kapabilitas individu, serta *Expectancy Theory* yang menegaskan bahwa motivasi akan muncul apabila pegawai meyakini bahwa usaha yang dilakukan termasuk mengikuti pelatihan akan menghasilkan kinerja yang diakui dan membawa konsekuensi yang bernilai (Becker, 1964). Ketika pelatihan tidak dirasakan relevan dengan peran pekerjaan, peluang pengembangan karier, dan sistem penghargaan, ekspektasi tersebut melemah sehingga motivasi tidak mampu berfungsi sebagai mekanisme mediasi. Temuan ini sejalan dengan berbagai studi empiris yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja, seperti Prasetyo (2024), Herlinawati (2025), Prabaswara (2025), Miranti (2025), Feriandy (2024), serta Saharso dan Asda (2024). Namun demikian, beberapa penelitian lain menemukan hasil berbeda, di mana motivasi mampu memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja ketika pelatihan dirancang kontekstual dan terintegrasi dengan sistem organisasi (Manutilaa, 2024; Arsyad, 2024; Oktobisono, 2024; Fahrianur, 2025).

Implikasi dari temuan ini menegaskan bahwa lemahnya peran mediasi motivasi merupakan sinyal perlunya perbaikan desain dan eksekusi pelatihan. BPBJ SETDA Provinsi Papua perlu memastikan analisis kebutuhan pelatihan yang akurat, penyelarasan materi dengan tugas inti pengadaan, serta keterhubungan hasil pelatihan dengan sistem kinerja dan pengembangan karier. Pelatihan perlu dilengkapi dengan praktik, simulasi, penugasan pascapelatihan, coaching, dan umpan balik terstruktur agar pegawai merasakan manfaat nyata dan pengakuan organisasi. Dengan menciptakan iklim kerja yang suportif, transparansi penghargaan, dan dukungan pimpinan, motivasi kerja berpeluang berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang efektif dalam menyalurkan dampak pelatihan menuju peningkatan kinerja pegawai dan mutu layanan pengadaan yang lebih akuntabel.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai melalui Mediasi Motivasi Kerja

Hasil analisis interaksi pada model SEM-PLS menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengembangan karir dan kinerja pegawai di Biro Pengadaan Barang dan Jasa (BPBJ) SETDA Provinsi Papua. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun pengembangan karir mampu menumbuhkan dorongan internal dan harapan pegawai terhadap masa depan profesionalnya, dorongan psikologis tersebut belum sepenuhnya terkonversi menjadi peningkatan kinerja yang nyata. Dalam lingkungan birokrasi pengadaan yang sarat regulasi dan prosedur baku, energi motivasional baru akan berdampak pada kinerja apabila desain karier benar-benar memberikan peluang perkembangan yang nyata, dapat diimplementasikan dalam pekerjaan, serta didukung oleh ruang aktualisasi yang memadai.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Need for Achievement Theory* yang menekankan bahwa peluang berkembang dan tantangan kerja akan memantik dorongan berprestasi apabila pegawai melihat adanya keterkaitan langsung antara upaya pengembangan diri dan capaian kerja. *Expectancy Theory* menegaskan

bahwa motivasi akan tumbuh ketika pegawai meyakini bahwa usaha pengembangan karir akan menghasilkan kinerja yang diakui dan memberikan konsekuensi yang bernilai. Efek mediasi menjadi lemah ketika ekspektasi tersebut tidak terbentuk akibat jalur promosi yang kurang transparan atau manfaat pengembangan kompetensi yang tidak terlihat dalam tugas dan tanggung jawab sehari-hari. Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja (Maichael, 2025; Sari, 2024; Laaroiba, 2025; Marinda, 2021; Riyanti, 2025; Wibusana, 2024), meskipun terdapat studi lain yang menemukan peran mediasi motivasi ketika sistem karier dirancang efektif dan kontekstual (Kodija, 2025; Ernawati, 2024; Dewi, 2024; Pynasthika, 2023; Sari, 2019).

Implikasi dari hasil penelitian ini menegaskan bahwa lemahnya peran mediasi motivasi kerja merupakan sinyal perlunya penguatan desain dan operasionalisasi pengembangan karir. BPBJ SETDA Provinsi Papua perlu membangun arsitektur karir berbasis merit yang mudah dipahami, menautkan capaian pengembangan kompetensi dengan individual development plan dan indikator kinerja jabatan, serta memastikan adanya penugasan pascapengembangan pada proses inti pengadaan yang memberi nilai tambah nyata bagi pegawai. Selain itu, umpan balik terstruktur dan pengakuan transparan atas penerapan kompetensi perlu diperkuat agar motivasi tidak berhenti sebagai variabel psikologis, melainkan menjadi mekanisme nyata yang menyalurkan pengaruh pengembangan karir terhadap peningkatan kinerja pegawai, mutu proses, dan akuntabilitas layanan pengadaan.

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua, yang menegaskan pentingnya kebijakan pengembangan SDM berbasis kompetensi dalam meningkatkan kualitas kinerja aparatur. Namun, pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sedangkan pengembangan karir terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Selain itu, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan tidak berperan sebagai variabel mediasi, baik pada hubungan antara pelatihan dan kinerja maupun antara pengembangan karir dan kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai lebih banyak dipengaruhi secara langsung oleh kebijakan pelatihan dan pengembangan karir dibandingkan melalui mekanisme motivasional.

Berdasarkan temuan tersebut, BPBJ SETDA Provinsi Papua disarankan untuk memperkuat efektivitas pelatihan melalui pendekatan Training Needs Analysis (TNA) yang terfokus pada proses inti pengadaan, menggunakan metode praktik dan simulasi kasus riil, serta mengintegrasikan hasil pelatihan dengan indikator kinerja jabatan dan evaluasi kinerja tahunan. Selain itu, perlu dibangun arsitektur karir berbasis merit yang transparan melalui peta kompetensi, individual development plan (IDP), asesmen berkala, dan promosi berbasis kinerja. Untuk memperkuat aspek motivasional, organisasi perlu meningkatkan komunikasi peluang karir, menerapkan mentoring dan coaching berkelanjutan, memperjelas target kerja, serta menyediakan dukungan sarana dan umpan balik atasan agar motivasi pegawai dapat terkonversi menjadi perilaku kerja yang produktif dan konsisten.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan desain cross-sectional sehingga belum mampu menangkap dinamika hubungan variabel dari waktu ke waktu. Pengumpulan data berbasis kuesioner berpotensi menimbulkan common method bias dan kecenderungan jawaban subjektif. Ruang lingkup penelitian terbatas pada BPBJ SETDA Provinsi Papua, sehingga generalisasi hasil ke instansi atau wilayah lain perlu dilakukan secara hati-hati. Selain itu, variabel penelitian belum mencakup faktor lain seperti gaya kepemimpinan, budaya birokrasi, beban kerja, dan dukungan sarana, serta pengukuran kinerja masih berbasis persepsi sehingga temuan terkait peran mediasi motivasi perlu diuji lebih lanjut.

Secara praktis, penelitian ini memberikan peta kebijakan bagi BPBJ SETDA Provinsi Papua dalam merancang sistem pelatihan berbasis kebutuhan nyata pekerjaan dan pengembangan karir berbasis merit yang terintegrasi dengan kinerja. Secara teoretis dan metodologis, temuan ini memperkaya literatur manajemen SDM sektor publik dengan menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak selalu berperan sebagai mekanisme mediasi dalam konteks birokrasi yang sangat regulatif. Bagi penelitian selanjutnya, studi ini

membuka peluang pengembangan riset longitudinal atau mixed methods, penggunaan indikator kinerja objektif, pengujian mediator atau moderator alternatif, serta perluasan objek penelitian lintas OPD dan daerah guna memperkuat bukti empiris dan perumusan kebijakan SDM publik yang lebih presisi.

Referensi

- Abudi, S., Yantu, I., & Bokingo, A. H. (2024). Pengaruh Lingkungan kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Kerja Pada PT. Bank BRI Cabang Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(4), 838–852. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10537205>
- Adawiyah, S. S. R., Wahyuningaih, S., & ... (2023). Pengaruh Pendidikan, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai SMA Negeri 1 Sukatani. *Jurnal Mirai ...*, 8(2), 171–178. <https://doi.org/https://doi.org/10.37531/mirai.v8i2>
- Alimuddin, M. I. (2022). Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Besar Pendidikan Dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial Makassar (BBPPKS). *YUME: Journal of Management*, 5(3), 677–685. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.346>
- Anggreni, K. I., & Adnyani, I. G. A. D. (2023). Peran Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Risata Bali Resort And Spa. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(5), 522. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2023.v12.i05.p05>
- Apryani, K., & Siagian, M. (2023). SEIKO : Journal of Management & Business Pengaruh Kreativitas Kerja, Pengalaman Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Indo Kreasi Grafika. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(1), 931–942. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v6i1.3813>
- Astrini Ruchiyat, W., Manafe, H. A., Sia Niha, S., Man, S., Seran, P., & Katolik Widya Mandira Kupang, U. (2025). Pengaruh Pelatihan, Kepemimpinan Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pengembangan Karir Sebagai Variabel Mediasi Pada Bank NTT Kantor Cabang Khusus Kupang. *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Keuangan*, 1–16. <https://doi.org/https://ejournals.com/ojs/index.php/jkek>
- Ayudo, Z., & Budiono. (2023). Analysis Analysis Of Training Effect On Employee Performance Through Employee Retention To The Employee of PT. Perkebunan Nusantara XII Kertowono Garden. *Social Science Studies*, 3(3), 165–181. <https://doi.org/10.47153/sss33.5892023>
- Caire, G., & Becker, G. S. (1967). Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. *Revue Économique*, 18(1), 132. <https://doi.org/10.2307/3499575>
- Dewi, N. C., & Herianti, S. S. (2010). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Turnover Intention Karyawan Departemen Produksi PT. XYZ Cikarang. *JURNAL ILMIAH MANAJEMEN DAN BISNIS P-ISSN*, 6(2), 1064–1064. https://doi.org/10.1007/978-3-540-76435-9_15366
- Dwijayanti, T., Muhammad, H., & Laode, A. K. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Reward Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja ASN BKPSDM Kabupaten Kepulauan Selayar. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 5, 170–183. <https://doi.org/https://ejurnal.nobel.ac.id/index.php/JMMNI/article/view/4598>
- Eksantari, T. P., Waluyo, H. D., & Dewi, R. S. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pegadaian Area Bandung 1. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 12(1), 312–320. <https://doi.org/https://doi.org/10.14710/jiab.2023.37356>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25 (Edisi 9)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2017). *Partial Least Square Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (2nd Edition) (2nd ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Halisa, N. N. (2020). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia “Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi dan Pelatihan” Terhadap Keunggulan Kompetitif: Literature Review. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:224811893>
- Hasibuan, M. S. P. (1997). *Manajemen sumber daya manusia : dasar dan kunci keberhasilan* (Toko Gunung Agung & Gunung Agung, Eds.; Edisi Pertama, Vol. 1). Gunung Agung.
- Karen, A., Tewal, B., & Walangitan, M. D. B. (2021). Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Jurnal EMBA*, 9(1), 1332-1341. <https://doi.org/10.35794/emba.v9i1.33021>
- Komaria, S. N., Haris, A., Amani, T., & Marga, U. P. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier Karyawan Tetap, Perilaku Kewargaan Organisasi, Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Delta Artha Bahari Nusantara Probolinggo. *JUMAD; Journal Management, Sccounting and Digital Business*, 1(3), 381-390. <https://doi.org/https://doi.org/10.51747/jumad.v1i3>
- Maharani, S., Halin, H., & Alie, J. (2023). Effect of Training on Employee Performance at PT. Mars Lestari Palembang. *International Journal of Community Service & Engagement*, 4(1), 16-18. <https://doi.org/10.47747/ijcse.v4i1.821>
- Mangkuprawira dan Sartika. (2009). *Horison bisnis, manajemen, dan sumberdaya manusia / Tb.* (IPB Pres, Ed.; Cet. 2, Vol. 1). IPB Pres.
- Mangkuprawira, S., & Hubeis, A. V. (2007). *Manajemen Mutu SumberDaya Manusia*, Ghalia Indonesia. Bogor.
- Meilani, T., & Muttaqin, R. (2024). Pengaruh Pengembangan Karier, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan pada PT Murni Konstruksi Indonesia Palu. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 5(1), 32-49. <https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v5i1.1694>
- Noch dan husen. (2015). *Metodologi Penelitian Untuk Akuntansi dan Manajemen* (Cetakan Pe). Perdana Publishing.
- Nofiantari, E., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasi Terhadap Kepuasan Kerja Asn Serta Kinerja Asn Di Dinas Peternakan Dan Perikanan Kabuapten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 2(4), 719. <https://doi.org/10.36841/jme.v2i4.3455>
- Pambuko, I. P., Hegy Suryana, A. K., Safitri, U. R., Purwanto, H., & Purwanto, H. (2024). Pengaruh Latar Belakang Pendidikan Pengalaman Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Bpbd Kabupaten Boyolali. *EKOBIS : Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi*, 12(1), 168-176. <https://doi.org/10.36596/ekobis.v12i1.113>
- Paton, B. (2006). Collaboration among industry, civil society, and government for sustainability: a framework for identifying opportunities. *Progress in Industrial Ecology, An International Journal*, 3, 148. <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/PIE.2006.010046>
- Permana dan Aditya. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir, Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Topsell Rahardja Indonesia. *Journal of Entrepreneurship, Management and Industry (JEMI)*, 5(1). <https://doi.org/10.36782/jemi.v5i1.2257>
- Peuuma, M. K. U. (2023). Analisis Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Pengembangan Karir Melalui Kinerja Pegawai sebagai Variabel Intervening (Kajian Studi *JIMT; Jurnal Manajemen Ilmu Terapan*, 4(5), 665-670. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i5>
- Pratama, D. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kompetensi Serta Dampaknya pada Kinerja Guru SMA Negeri 1 Batang Hari Teguh. *J-MAS; Jurnal Manajemen Dan Sains*, 8(2), 1750-1756. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i2.1463>

- Puspa Pramesti, M. A. (2022). Pengaruh Motivasi, Pengalaman Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Pada Smp Negeri 2 Kuta, Badung. *Jurnal Widya Publika*, 7(1), 52–62. <https://doi.org/10.47329/widyapublika.v7i1.629>
- Putro, W. W. S., & Laela, S. (2020). Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Indo Suhar Jaya Cabang Bogor. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, 17(2), 127. <https://doi.org/10.33370/jmk.v17i2.483>
- R. Ghulam, & Fitri. (2022). Pengaruh Motivasi, Pelatihan, Dan Kompensasi, Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bbm. *Jurnal E-Business Institut Teknologi Dan Bisnis Muhammadiyah Polewali Mandar*, 2(2), 77–90. <https://doi.org/10.59903/ebusiness.v2i2.41>
- Razmayanti, A. Reni., & Kusuma, S. Fajar. (2024). Pengaruh Kompensasi, Loyalitas Karyawan Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Sari Ater Kamboti Bandung. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(1), 206–215. <https://doi.org/10.36985/nrjb2g03>
- Rivai, Veithzal dan Sagala, E. Jauvani. (2011). *Manajemen Sumber Daya. Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik* (PT Raja. Grafindo, Ed.).
- Rivai, Veithzal dan Sagala, E. Jauvani. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (Rajawali Pers, Ed.). Rajawali Pers.
- Rumbiak, G. C. L., Rante, Y., & Wanma, J. (2023). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 7–12. <https://doi.org/10.55264/jumabis.v7i1.96>
- Saputra, A., Rahayu, S., & Choiriyah, C. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Ekonomi*, 4(1), 1–12. <https://doi.org/10.47747/jbme.v4i1.900>
- Sarmigi, E., Angela, L., & Tiara, T. (2022). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pegadaian Kota Sungai Penuh. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 25(1), 43. <https://doi.org/10.31941/jebi.v25i1.1928>
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis* (4th ed.). Salemba Empat.
- Setia Dewi dkk. (2023). Pengaruh motivasi kerja, pengalaman kerja dan pelatihan terhadap kinerja guru di SMK kesehatan Bali Dewata. *Warmadewa Management and Business Journal (WMBJ)*, 5(1), 125–132. [https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.22225/wmbj.5.2.2023.125-132](https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.22225/wmbj.5.2.2023.125-132)
- Siagian, S. P. (2018). *Teori motivasi dan aplikasinya*. Rineka Cipta.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber daya Manusia* (Edisi III).
- Sinaga, E. P., Ratnasari, S. L., & Hadi, M. A. (2021). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasional Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *EQUILIBRIA: Jurnal Fakultas Ekonomi*, 8(2), 104–110. <https://doi.org/10.33373/jeq.v8i2.3816>
- Soyemi, K. (2012). *Research and Statistics: Choosing the Right Statistical Test*. *Pediatrics in Review*, 33. <https://doi.org/https://doi.org/10.1542/PIR.33-5-E38>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsono, S., Ukhriyawati, C. F., & Oktavianti, O. (2021). Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, Pengalaman Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Pengamanan BP Batam. *JMOB; Jurnal Manajemen, Organisasi, Dan Bisnis*, 1(2), 97–107. <https://doi.org/10.33373/jmob.v2i3.5144>
- Surya, I., Kusnady, D., & Naipospos, N. Y. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Di Yayasan Pendidikan Nurhasanah Medan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 1095–1105. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.700>
- Suryanto, D. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Keuangan Kabupaten Lima Puluh Kota. *El-Kahfi | Journal of Islamic Economics*, 2(02), 42–57. <https://doi.org/10.58958/elkahfi.v2i02.58>
- Suryawan, I. G. M. Y., & Suwandana, I. G. M. (2019). Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(10), 6002. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i10.p07>

- Thalib, Najdah., Modding, Basri., & Rastina. Kalla. (2024). Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar. *Tata Kelola*, 11(1), 34–48. <https://doi.org/https://doi.org/10.52103/jtk.v11i1.138>
- Titinawati, T., Shalahuiddin, A., Daud, I., Rosnani, T., & Fauzan, R. (2025). Mediasi Motivasi Kerja Pada Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kubu Raya. *JBK; Jurnal Ilmiah Bisnis & Kewirausahaan*, 14(1), 161–175. <https://doi.org/https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/jbk>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. wiley.
- Wahyuni, W., Noviantoro, D., & Sutiyantiningsih, T. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Serta Implikasinya Pada Kinerja Dosen Fakultas Agama Islam di Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Kompeten*, 7(2), 67. <https://doi.org/10.51877/mnjm.v7i2.385>
- Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). Model kinerja karyawan: kompetensi, kompensasi dan motivasi,(Literature Review MSDM). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), 1–14.
- Willy Singal, W. (2023). Pengaruh Diklat, Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(4), 272–279. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i4.51502>
- Yunia, N., Rohmatulloh, P., & Samudi, S. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Budaya Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(2), 220. <https://doi.org/10.35906/jurman.v9i2.1737>
- Yunus, M., & Rocdianingrum, W. A. (2023). Pengaruh Pengalaman Kerja, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 12(1), 2–19. <https://doi.org/https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/view/5162>
- Yusuf, D. P., Arfan, H. H., & Hamzah, M. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pns Inspektorat Provinsi Sulawesi Barat. *SJM: Sparkling Journal of Management*, 1(4), 415–427. <https://doi.org/https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/sjm/article/view/4086>
- Zulkarnain, Z., Kitta, S., & Salim. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja Serta Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bkpsdm Kabupaten Pinrang. *Jurnal Pelopor Manajemen Indonesia (JPMI)*, 2(1), 90–104. <https://doi.org/https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/jpmi/article/view/3573>