



# Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir yang Dimediasi Kepuasan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Polda Sumatera Barat

Novita Sarli <sup>1\*</sup>, Hafrizal Okta Ade Putra <sup>1</sup>, Rahmat <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tamansiswa Padang, Sumatera Barat, Indonesia

\*Corresponding author: Novita Sarli

[novi.rad80@gmail.com](mailto:novi.rad80@gmail.com)

## Artikel Info

Direvisi: 28/08/2026

Diterima: 06/10/2026

Dipublikasi: 10/10/2026

## Kata Kunci:

Pelatihan;  
Pengembangan Karir;  
Kepuasan Kerja;  
Kinerja Pegawai; PNS

## Keywords:

Training; Career  
Development; Job  
Satisfaction; Employee  
Performance; Civil  
Servants

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Polda Sumatera Barat dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian berjumlah 316 PNS dan sampel sebanyak 150 responden yang ditentukan dengan teknik Proportionate Stratified Random Sampling. Data primer diperoleh melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4.1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Pelatihan dan pengembangan karir masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai dan memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Mediasi pada hubungan pelatihan terhadap kinerja bersifat parsial, sedangkan pada hubungan pengembangan karir terhadap kinerja bersifat penuh. Temuan penelitian menegaskan pentingnya peningkatan kualitas pelatihan dan pengembangan karir yang disertai penciptaan kepuasan kerja dalam upaya meningkatkan kinerja PNS.

## Abstract

This study aims to analyze the effect of training and career development on the performance of Civil Servants (PNS) at the West Sumatra Regional Police, with job satisfaction as a mediating variable. The study employed a quantitative approach. The population consisted of 316 civil servants, with a sample of 150 respondents selected using proportionate stratified random sampling. Primary data were collected through a five-point Likert questionnaire. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.1. The results show that training has a positive and significant effect on employee performance, while career development has no significant direct effect on performance. Training and career development each have a positive and significant effect on job satisfaction, and job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. Indirect-effect testing indicates that job satisfaction mediates the effect of training on employee performance and also mediates the effect of career development on employee performance. The mediation of job satisfaction in the training-performance relationship is partial, whereas the mediation in the career development-performance relationship is full. These findings emphasize the importance of improving training quality and career development while simultaneously strengthening job satisfaction to improve civil servant performance.

## Pendahuluan

Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki peranan strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. PNS tidak hanya melaksanakan kebijakan dan fungsi administratif, tetapi juga menjadi bagian penting dalam memastikan pelayanan organisasi berjalan efektif. Dalam konteks Polda Sumatera Barat, keberadaan PNS mendukung pelaksanaan tugas administratif dan operasional kepolisian. Oleh karena itu, kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi, khususnya melalui peningkatan kompetensi, kesempatan pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

Permasalahan penelitian berangkat dari adanya kecenderungan penurunan capaian kinerja dan penurunan indeks kepuasan terhadap pelatihan serta pengembangan karir. Data pra-penelitian yang dicantumkan dalam tesis menunjukkan bahwa indeks kepuasan terhadap pelatihan menurun dari 82,5% pada 2022 menjadi 79,0% pada 2023 dan 71,5% pada 2024. Indeks pengembangan karir juga menurun dari 78,0% menjadi 61,0%, sedangkan capaian kinerja turun dari 88,0% menjadi 69,5% pada periode yang sama. Pola tersebut menunjukkan adanya persoalan yang perlu dikaji lebih lanjut, terutama mengenai apakah pelatihan dan pengembangan karir benar-benar mampu meningkatkan kinerja dan apakah kepuasan kerja menjadi mekanisme yang menjembatani hubungan tersebut.

Pelatihan merupakan instrumen pengembangan sumber daya manusia yang diarahkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam penelitian ini, perhatian terhadap pelatihan menjadi penting karena materi pelatihan perlu sesuai dengan kebutuhan jabatan, terutama kebutuhan keterampilan teknis dan digital. Pelatihan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan diharapkan membantu pegawai menyelesaikan tugas secara lebih efektif, meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap pekerjaan, dan mengurangi kesalahan kerja. Dengan demikian, kualitas pelatihan dipandang bukan hanya dari tersedianya program, tetapi juga dari kesesuaian manfaatnya dengan kebutuhan nyata pegawai.

Selain pelatihan, pengembangan karir merupakan aspek penting dalam pengelolaan PNS. Pengembangan karir mencakup jalur karir, kesempatan mengikuti pendidikan pengembangan karir, promosi, mutasi, serta penerapan prinsip merit. Kejelasan dan keadilan dalam proses tersebut dapat membentuk persepsi pegawai mengenai peluang masa depan profesionalnya. Tesis yang menjadi dasar artikel mencatat bahwa dari 316 PNS terdapat 99 orang atau sekitar 31,3% yang telah mengikuti pelatihan pengembangan karir formal. Kondisi tersebut menjadi salah satu konteks penting dalam memahami bagaimana program pengembangan karir dipersepsikan dan bagaimana pengaruhnya terhadap kepuasan serta kinerja pegawai.

Kepuasan kerja ditempatkan sebagai variabel mediasi karena pelatihan dan pengembangan karir tidak hanya berpotensi meningkatkan kemampuan atau memberikan kesempatan pengembangan, tetapi juga dapat memengaruhi persepsi pegawai terhadap perhatian, dukungan, keadilan, dan masa depan mereka dalam organisasi. Pegawai yang memperoleh pengalaman kerja yang positif dan merasa kebutuhannya diperhatikan diharapkan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Selanjutnya, kepuasan kerja yang lebih baik diperkirakan mendorong pegawai untuk menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini diarahkan untuk memperjelas mekanisme hubungan antara pelatihan, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja PNS Polda Sumatera Barat. Penelitian menguji tujuh hubungan, yaitu: (1) pelatihan terhadap kinerja; (2) pengembangan karir terhadap kinerja; (3) pelatihan terhadap kepuasan kerja; (4) pengembangan karir terhadap kepuasan kerja; (5) kepuasan kerja terhadap kinerja; (6) pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja; dan (7) pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Pengujian hubungan langsung dan tidak langsung tersebut diharapkan memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai strategi peningkatan kinerja PNS.

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal untuk menguji hubungan antarvariabel. Lokasi penelitian adalah Polda Sumatera Barat dengan populasi sebanyak 316 PNS. Sampel penelitian berjumlah 150 responden dan ditentukan menggunakan teknik Proportionate Stratified Random Sampling, sehingga pengambilan responden mempertimbangkan proporsi strata dalam populasi. Data primer diperoleh melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen internal instansi dan data pendukung penelitian. Variabel yang dianalisis terdiri atas pelatihan (X1), pengembangan karir (X2), kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi, dan kinerja pegawai (Y) sebagai variabel endogen.

Analisis data dilakukan dengan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 4.1. Tahap pertama adalah evaluasi model pengukuran untuk memastikan kualitas konstruk melalui convergent validity, discriminant validity, Average Variance Extracted (AVE), composite reliability, dan Cronbach's alpha. Tahap berikutnya adalah evaluasi model struktural melalui nilai R-square ( $R^2$ ), effect size (F-square/ $F^2$ ), dan predictive relevance. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping dengan tingkat signifikansi 5%, dengan kriteria t-statistic  $> 1,96$  dan p-value  $< 0,05$ . Untuk hubungan mediasi, pengaruh tidak langsung pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja diuji dan dibandingkan dengan pengaruh langsungnya untuk menentukan apakah mediasi bersifat parsial atau penuh.

### Hasil dan Pembahasan

#### Karakteristik Responden

Sebanyak 150 responden berpartisipasi dalam penelitian. Berdasarkan masa kerja, kelompok terbesar adalah responden dengan masa kerja 11–20 tahun sebanyak 58 orang (38,67%), diikuti masa kerja lebih dari 20 tahun sebanyak 49 orang (32,67%), masa kerja 5–10 tahun sebanyak 31 orang (20,67%), dan masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 12 orang (8,00%). Komposisi tersebut memperlihatkan bahwa sebagian besar responden mempunyai masa kerja lebih dari 10 tahun. Dengan pengalaman kerja yang relatif panjang, responden pada umumnya telah memiliki pengalaman mengenai tugas, lingkungan kerja, dan karakteristik organisasi sehingga penilaian mereka terhadap pelatihan, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja dapat memberikan gambaran berdasarkan pengalaman kerja yang cukup memadai.

Karakteristik responden tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja relatif panjang sehingga memiliki pengalaman mengenai tugas, lingkungan kerja, dan organisasi.

#### Statistik Deskriptif

**Tabel 1.** Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

| Variabel                | TCR    | Kategori    | Catatan                                                         |
|-------------------------|--------|-------------|-----------------------------------------------------------------|
| Pelatihan (X1)          | 89,03% | Baik        | Indikator terendah berkaitan dengan keterampilan digital/teknis |
| Pengembangan Karir (X2) | 90,82% | Sangat Baik | Dukungan pendidikan lanjutan masih perlu diperluas              |

|                     |        |      |                                                                             |
|---------------------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Kepuasan Kerja (Z)  | 89,49% | Baik | Kebahagiaan menjalani profesi merupakan aspek dengan capaian relatif rendah |
| Kinerja Pegawai (Y) | 88,99% | Baik | Kuantitas pekerjaan merupakan aspek dengan capaian relatif rendah           |

Sumber: Data penelitian yang dilaporkan dalam tesis dan diolah menggunakan SmartPLS 4.1.

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel berada pada kategori baik atau sangat baik. Pelatihan memperoleh TCR 89,03% dengan kategori baik; indikator yang relatif rendah berkaitan dengan keterampilan digital/teknis. Pengembangan karir memperoleh TCR 90,82% dan termasuk sangat baik, meskipun dukungan terhadap pendidikan lanjutan masih perlu diperluas. Kepuasan kerja memperoleh TCR 89,49% dan termasuk baik, dengan aspek kebahagiaan menjalani profesi sebagai salah satu capaian yang relatif lebih rendah. Kinerja pegawai memperoleh TCR 88,99% dan termasuk baik; aspek kehadiran dan ketepatan waktu memiliki capaian tinggi, sedangkan penyelesaian volume pekerjaan sesuai target merupakan aspek yang relatif lebih rendah. Temuan deskriptif ini membantu menjelaskan area yang masih dapat diperkuat meskipun secara umum persepsi responden terhadap keempat variabel tergolong positif.

### Evaluasi Model Pengukuran

**Tabel 2.** Hasil Evaluasi Model Pengukuran

| Konstruk           | AVE   | Cronbach's Alpha | Composite Reliability |
|--------------------|-------|------------------|-----------------------|
| Kepuasan Kerja     | 0,551 | 0,905            | 0,923                 |
| Kinerja Pegawai    | 0,506 | 0,866            | 0,899                 |
| Pelatihan          | 0,583 | 0,916            | 0,931                 |
| Pengembangan Karir | 0,685 | 0,948            | 0,956                 |

Sumber: Data penelitian yang dilaporkan dalam tesis; kriteria evaluasi mengikuti hasil PLS-SEM.

Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa nilai AVE seluruh konstruk berada di atas 0,50, sedangkan Cronbach's alpha dan composite reliability seluruhnya berada di atas 0,70. Dengan demikian, berdasarkan hasil yang dilaporkan dalam tesis, konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas. Nilai AVE menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan proporsi varians indikator yang memadai, sedangkan nilai reliabilitas menunjukkan konsistensi internal indikator dalam mengukur konstruk masing-masing.

Pada pengujian outer loading, tesis melaporkan beberapa indikator yang berada di bawah 0,70, yaitu X1.1 dan X1.8 pada pelatihan; X2.6 pada pengembangan karir; Z8 dan Z10 pada kepuasan kerja; serta Y1, Y2, dan Y10 pada kinerja. Tesis menyatakan bahwa indikator yang memenuhi kriteria digunakan dalam evaluasi model akhir. Informasi ini perlu diperhatikan karena kualitas indikator menjadi dasar bagi interpretasi hubungan struktural pada tahap berikutnya.

### Evaluasi Model Struktural

**Tabel 3.** Nilai R-Square ( $R^2$ ) Variabel Endogen

| Variabel Endogen    | $R^2$ | Interpretasi   |
|---------------------|-------|----------------|
| Kepuasan Kerja (Z)  | 0,864 | Kuat           |
| Kinerja Pegawai (Y) | 0,691 | Sedang/Moderat |

Sumber: Data penelitian yang dilaporkan dalam tesis.

Nilai  $R^2$  menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir secara bersama-sama menjelaskan 86,4% variasi kepuasan kerja, sedangkan pelatihan, pengembangan karir, dan

kepuasan kerja menjelaskan 69,1% variasi kinerja pegawai. Nilai tersebut menunjukkan kemampuan penjelasan model yang kuat untuk kepuasan kerja dan sedang/moderat untuk kinerja pegawai. Selain itu, nilai  $F^2$  menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja berada pada kategori tinggi (1,444), pengembangan karir terhadap kepuasan kerja berada pada kategori sedang (0,265), kepuasan kerja terhadap kinerja berada pada kategori sedang (0,195), sedangkan pengaruh langsung pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja masing-masing berada pada kategori rendah (0,050 dan 0,020).

**Tabel 4.** Effect Size ( $F^2$ ) Hubungan Antarvariabel

| Hubungan                            | $F^2$ | Kategori |
|-------------------------------------|-------|----------|
| Pelatihan → Kepuasan Kerja          | 1,444 | Tinggi   |
| Pelatihan → Kinerja                 | 0,050 | Rendah   |
| Pengembangan Karir → Kepuasan Kerja | 0,265 | Sedang   |
| Pengembangan Karir → Kinerja        | 0,020 | Rendah   |
| Kepuasan Kerja → Kinerja            | 0,195 | Sedang   |

Sumber: Data penelitian yang dilaporkan dalam tesis.

## Pengujian Hipotesis

**Tabel 5.** Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

| Hipotesis | Hubungan                            | $\beta$ | t-statistic | p-value | Keputusan |
|-----------|-------------------------------------|---------|-------------|---------|-----------|
| H1        | Pelatihan → Kinerja                 | 0,299   | 2,306       | 0,021   | Diterima  |
| H2        | Pengembangan Karir → Kinerja        | -0,136  | 1,366       | 0,172   | Ditolak   |
| H3        | Kepuasan Kerja → Kinerja            | 0,633   | 4,522       | 0,000   | Diterima  |
| H4        | Pelatihan → Kepuasan Kerja          | 0,686   | 3,946*      | 0,000   | Diterima  |
| H5        | Pengembangan Karir → Kepuasan Kerja | 0,294   | 5,088       | 0,000   | Diterima  |

Sumber: Data penelitian yang dilaporkan dalam tesis; pengujian menggunakan bootstrapping pada tingkat signifikansi 5%.

Tabel 5 diatas menampilkan t-statistic 3,946 untuk hubungan pelatihan terhadap kepuasan kerja, sedangkan narasi pada bagian hasil dan simpulan menuliskan 13,946. Artikel ini mempertahankan angka yang tercantum pada tabel hasil uji hipotesis, yaitu 3,946. Sebelum artikel disubmit, angka tersebut sebaiknya diverifikasi kembali menggunakan output SmartPLS asli agar tidak terjadi ketidaksesuaian antara tabel dan narasi.

**Tabel 6.** Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

| Hipotesis | Hubungan Tidak Langsung                       | $\beta$ | t-statistic | p-value | Keputusan |
|-----------|-----------------------------------------------|---------|-------------|---------|-----------|
| H6        | Pelatihan → Kepuasan Kerja → Kinerja          | 0,454   | 4,342       | 0,000   | Diterima  |
| H7        | Pengembangan Karir → Kepuasan Kerja → Kinerja | 0,195   | 3,148       | 0,002   | Diterima  |

Sumber: Data penelitian yang dilaporkan dalam tesis; pengujian pengaruh tidak langsung menggunakan bootstrapping.

## Pembahasan

### 1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\beta = 0,299$ ;  $t = 2,306$ ;  $p = 0,021$ ). Karena p-value lebih kecil dari 0,05 dan t-statistic lebih besar dari 1,96, H1 diterima. Artinya, peningkatan efektivitas dan relevansi

pelatihan cenderung diikuti peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini memperlihatkan bahwa pelatihan memiliki manfaat langsung terhadap kemampuan pegawai dalam menjalankan pekerjaan dan mencapai hasil kerja yang diharapkan.

Secara praktis, hasil ini menunjukkan bahwa program pelatihan perlu diarahkan pada kebutuhan nyata pekerjaan. Data deskriptif memperlihatkan bahwa keterampilan digital/teknis merupakan salah satu indikator yang relatif lebih rendah. Oleh karena itu, penguatan pelatihan berbasis kebutuhan kompetensi dan teknologi kerja dapat menjadi prioritas. Temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang dicantumkan dalam tesis, antara lain Sahabuddin et al. (2024), Wahyudi dan Nauli (2024), serta Utami (2024).

## **2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai**

Pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja ( $\beta = -0,136$ ;  $t = 1,366$ ;  $p = 0,172$ ), sehingga H2 ditolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tersedianya program atau kesempatan pengembangan karir belum otomatis menghasilkan peningkatan kinerja secara langsung. Koefisien yang bernilai negatif dalam model ini juga tidak dapat ditafsirkan sebagai bukti bahwa pengembangan karir menurunkan kinerja, karena hubungan tersebut secara statistik tidak signifikan.

Dalam model penelitian, pengembangan karir justru menjadi signifikan terhadap kinerja ketika pengaruhnya disalurkan melalui kepuasan kerja. Temuan ini berbeda dengan sebagian penelitian terdahulu yang dirangkum dalam tesis, seperti Sahabuddin et al. (2024), Sudrajat dan Liana (2024), serta Sugianto et al. (2023), yang menemukan pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kinerja. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa konteks organisasi, sistem karir, karakteristik responden, dan mekanisme psikologis seperti kepuasan kerja dapat memengaruhi pola hubungan antarvariabel.

## **3. Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja**

Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ( $\beta = 0,686$ ;  $t = 3,946$ ;  $p = 0,000$ ), sehingga H4 diterima. Besarnya koefisien menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai hubungan yang relatif kuat dengan kepuasan kerja dalam model penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya berfungsi meningkatkan kemampuan, tetapi juga dapat membentuk persepsi positif pegawai terhadap perhatian organisasi terhadap pengembangan diri mereka. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Nuzulman et al. (2024), Andayani et al. (2024), serta Susilo dan Wulansari (2023) sebagaimana dirangkum dalam penelitian ini

## **4. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja**

Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ( $\beta = 0,294$ ;  $t = 5,088$ ;  $p = 0,000$ ), sehingga H5 diterima. Kejelasan jalur karir, kesempatan mengikuti pendidikan, transparansi promosi, dan penerapan sistem merit dapat meningkatkan rasa dihargai dan rasa aman pegawai terhadap masa depan profesionalnya. Dengan demikian, pengembangan karir dapat memberikan dampak psikologis yang positif sebelum pada akhirnya diterjemahkan menjadi kinerja melalui kepuasan kerja. Hasil ini konsisten dengan penelitian Pratama dan Pasaribu (2020), Sari dan Rahyuda (2022), Komara dan Rhamadhan (2023), serta Andayani et al. (2024) yang tercantum dalam tesis.

### 5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\beta = 0,633$ ;  $t = 4,522$ ;  $p = 0,000$ ), sehingga H3 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, hubungan sosial, dan dukungan organisasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Karena koefisien hubungan cukup besar dan signifikan, kepuasan kerja menjadi salah satu komponen penting dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dirangkum dalam tesis, antara lain Sugianto et al. (2023), Komara dan Rhamadhan (2023), serta Andayani et al. (2024).

### 6. Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Pelatihan dan Kinerja

Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh pelatihan terhadap kinerja ( $\beta$  tidak langsung =  $0,454$ ;  $t = 4,342$ ;  $p = 0,000$ ), sehingga H6 diterima. Karena pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja juga signifikan, pola mediasi dikategorikan sebagai mediasi parsial. Artinya, pelatihan meningkatkan kinerja melalui dua jalur: pertama, melalui pengaruh langsung terhadap kinerja; dan kedua, melalui peningkatan kepuasan kerja yang selanjutnya meningkatkan kinerja. Temuan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan pelatihan tidak hanya ditentukan oleh transfer kompetensi, tetapi juga oleh pengalaman dan kepuasan pegawai selama serta setelah mengikuti program pelatihan.

Secara manajerial, organisasi perlu memperhatikan relevansi materi, kompetensi instruktur, kecukupan fasilitas, dan tindak lanjut setelah pelatihan. Upaya tersebut penting agar manfaat pelatihan dapat dirasakan secara nyata dalam pekerjaan sekaligus meningkatkan pengalaman positif pegawai. Dengan demikian, program pelatihan dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kinerja melalui jalur langsung maupun melalui kepuasan kerja.

### 7. Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Pengembangan Karir dan Kinerja

Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja ( $\beta$  tidak langsung =  $0,195$ ;  $t = 3,148$ ;  $p = 0,002$ ), sehingga H7 diterima. Karena pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kinerja tidak signifikan, hubungan ini dikategorikan sebagai full mediation. Dengan kata lain, pengembangan karir belum menunjukkan dampak langsung terhadap kinerja, tetapi dapat meningkatkan kinerja ketika terlebih dahulu menghasilkan kepuasan kerja. Temuan tersebut menegaskan posisi kepuasan kerja sebagai mekanisme penting dalam hubungan pengembangan karir dan kinerja.

Implikasinya, program pengembangan karir perlu dikelola secara transparan, berbasis kompetensi, dan disertai komunikasi yang jelas mengenai peluang, persyaratan, serta proses pengembangan. Kepastian dan keadilan yang dirasakan pegawai menjadi mekanisme penting agar kebijakan karir dapat diterjemahkan menjadi kepuasan kerja dan selanjutnya menjadi kinerja. Karena pengaruh langsung tidak signifikan, perhatian organisasi tidak cukup hanya pada tersedianya program karir, tetapi juga pada bagaimana program tersebut dipersepsikan dan dialami oleh pegawai.

## Kesimpulan

Penelitian ini menghasilkan tujuh temuan utama. Pertama, pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS Polda Sumatera Barat. Kedua, pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja. Ketiga, pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Keempat, pengembangan karir berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kepuasan kerja. Kelima, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Keenam, kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh pelatihan terhadap kinerja dan bersifat parsial. Ketujuh, kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja dan bersifat penuh.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi peningkatan kinerja PNS tidak cukup hanya dengan menyediakan pelatihan dan program pengembangan karir. Organisasi perlu memastikan bahwa kedua kebijakan tersebut menghasilkan pengalaman kerja yang memuaskan bagi pegawai.

## Daftar Pustaka

- Aburumman, O. J., Omar, K., Al Shbail, M., & Aldoghan, M. (2023). How to Deal with the Results of PLS-SEM? Lecture Notes in Networks and Systems, 495, 1196–1206. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-08954-1\\_101](https://doi.org/10.1007/978-3-031-08954-1_101)
- Al-Ambari, F. (2025). Pengaruh Tunjangan Kerja, Tunjangan Kinerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja PNS Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Solok. *Journal of Social and Economics Research*, 7(2), 245–263.
- Amirullah, A., Gustian, R., & Luran, M. F. (2025). Pengaruh Komunikasi Kerja, Kerjasama Tim dan Diklat terhadap Kinerja Personil Polsek Bengkong Polresta Bareleng. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 5(2), 13–22. <https://doi.org/10.55606/jimek.v5i2.5928>
- Andayani, J. R., Lusiana, L., & Sopali, M. F. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Puskesmas Alahan Panjang, Kecamatan Lembah Gumanti, Kabupaten Solok. *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, 8(2), 211–230.
- Azhari, A. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja PNS Kecamatan Dua Pitue Kabupaten Sidenreng Rappang. *Sparkling Journal of Management*, 1(4), 484–496.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer.
- Kholik, I. M. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir, Pendidikan Dan Pelatihan Kerja (Diklat) Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai. Universitas PGRI Semarang.
- Komara, E., & Rhamadhan, T. (2023). Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan*, 9(2), 175–192.
- Nuzulman, N. N., Safitri, H. M., Budi, A. S., & Nabila, S. S. (2024). Pengaruh Pelatihan Kerja, Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Mobilitas Penduduk Aceh. *Jurnal Visioner & Strategis*, 13(1), 65–74.
- Pratama, P. Y., & Pasaribu, S. E. (2020). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Iklim Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 259–272.
- Rochim, B., Novandalina, A., Marnoto, M., Sunarto, S., & Prabowo, C. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Dengan Pengembangan Karier Sebagai Variabel Moderasi Terhadap Kinerja Penyidik. *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 12(2), 217–226.
- Sahabuddin, R., Rezkina, P., & Romansyah, A. Y. D. P. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Kecamatan Masalle. *Jurnal Interdisipliner*, 1(2), 73–78.

- Sari, I. P., & Rahyuda, A. G. (2022). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja pada bank saat pandemi COVID-19. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 8(2), 311–320.
- Sinambela, S., Naibaho, P., Simanjuntak, E., & Wijiangkara, G. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Pelatihan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 217–240.
- Sugiyono. (2023). *Statistika Untuk Penelitian*. Alfabeta.
- Susilo, S. R., & Wulansari, P. (2023). Pengaruh pengembangan karier dan pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Taiho Nusantara. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(2), 535–551.
- Tanesab, J., & Lobo, H. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Pengembangan Karir Personil Direktorat Intelkam Polda NTT Dengan Motivasi Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *PESHUM*, 4(1), 598–613.
- Utami, K. S. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Toko Plastik di Kabupaten Sleman. *Trending: Jurnal Manajemen dan Ekonomi*, 2(3), 291–304.
- Wahyudi, Y., & Nauli, P. P. (2024). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Primafood International Cabang Tangerang-Banten. *Jurnal Ilmiah PERKUSI*, 4(3), 518–528.