5 (2) (2026) 24 - 38

SUSTAINABLE BUSINESS JOURNAL

ISSN 2986-450X

ANALISIS PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Kafa Azki Khairani[1*)], Yuli Budiarti[2)] , Rohmini Indah Lestari[3)]
Universitas Semarang
kafaazkikhairaniii@gmail.com

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima 08 Juli 2026
Direvisi 28 Juli 2026
Dipublikasikan 30 September 2026

Keywords:
Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir, Kinerja Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja.

Abstrak

Kinerja Sumber Daya Manusia merupakan nilai dari sekumpulan perilaku pegawai yang berkontribusi secara positif maupun negatif dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening pada staff pengajar atau dosen di Politeknik Negeri Semarang (POLINES). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sumber data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Populasi penelitian terdiri dari 275 pegawai POLINES, sedangkan sampel penelitian berjumlah 137 staff pengajar. Teknik pengambilan sampel menggunakan total sampling. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Pelatihan Kerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja; (2) Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja; (3) Pelatihan Kerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia; (4) Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia; (5) Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia; (6) Pelatihan Kerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening; dan (7) Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening.

ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF JOB TRAINING AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS AN INTERVENING VARIABLE

Abstract

Human Resource Performance is the value of a set of employee behaviors that contribute positively or negatively to achieving organizational goals. This study aims to analyze the effect of Work Training and Career Development on Human Resource Performance with Work Motivation as an intervening variable among teaching staff or lecturers at Semarang State Polytechnic (POLINES). This study uses a quantitative method with primary data obtained through questionnaires. The research population consisted of 275 POLINES employees, while the research sample consisted of 137 teaching staff. The sampling technique used total sampling. Data analysis was conducted using Partial Least Square (PLS). The results showed that: (1) Work Training has no positive and significant effect on Work Motivation; (2) Career Development has a positive and significant effect on Work Motivation; (3) Work Training has no positive and significant effect on Human Resource Performance; (4) Career Development has a positive and significant effect on Human Resource Performance; (5) Work Motivation has a positive and significant effect on Human Resource Performance; (6) Work Training has no positive and significant effect on Human Resource Performance through Work Motivation

as an intervening variable; and (7) Career Development has an effect on Human Resource Performance through Work Motivation as an intervening variable.
Keywords: *Work Training, Career Development, Work Motivation, Human Resource Performance.*

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Pada POLINES, kinerja staff pengajar perlu terus ditingkatkan karena masih terdapat keterbatasan pengalaman kerja industri pada sebagian staff pengajar. Sasongko (2021) menjelaskan bahwa kinerja merupakan kemampuan individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai hasil yang diharapkan. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi melalui pelatihan kerja dan pengalaman karir menjadi hal yang penting bagi staff pengajar.

Pelatihan kerja berperan dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Herman Darmawi (2017) menyatakan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kemampuan karyawan agar pekerjaan dilakukan secara lebih efektif. Selain itu, pengembangan karir juga diperlukan untuk meningkatkan potensi dan perencanaan karir pegawai. (Afiandi Darmawan et al., 2025) dan Kustiah (2020) menjelaskan bahwa pengembangan karir membantu individu meningkatkan kemampuan dan mencapai jenjang karir dalam organisasi.

Motivasi kerja digunakan sebagai variabel intervening karena dapat menjadi dorongan bagi pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja. Mufidah et al. (2020) menjelaskan bahwa motivasi merupakan dorongan yang membuat seseorang menggunakan kemampuan, energi, dan waktunya untuk melaksanakan tanggung jawab. Konsep tersebut diperkuat oleh *Path Goal Theory* dari Northouse (2021), yang menekankan pentingnya dukungan dan dorongan pemimpin dalam meningkatkan kinerja anggota organisasi.

Penelitian terdahulu menunjukkan adanya *research gap*. Hidayat dan Wulantika (2021), (Northhouse, 2021) , serta (Dwi Ambar Anggraini et al., 2019). menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan Fitri Hayati et al. (2023), (Denada Anggela et al., 2024), dan Eko Riyanto et al. (2025) menemukan hasil yang tidak signifikan. Pada pengembangan karir, Permatasari (2006), (Ahmad Munif et al., 2018), dan (Zulkarnain et al., 2023) menemukan pengaruh positif, sedangkan Massie et al. (2015) dan (Afiandi Darmawan et al., 2022) menemukan hasil yang tidak signifikan. Perbedaan hasil tersebut menjadi dasar penelitian untuk menguji motivasi sebagai variabel intervening.

Rumusan Masalah

1. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja?
3. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja SDM?
4. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja SDM?

5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja SDM?
6. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja SDM melalui motivasi kerja?
7. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja SDM melalui motivasi kerja?

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap motivasi kerja.
2. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja.
3. Menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja SDM.
4. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja SDM.
5. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja SDM.
6. Menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja SDM melalui motivasi kerja.
7. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja SDM melalui motivasi kerja.

Manfaat Penelitian

• **Manfaat praktis:** memberikan masukan bagi POLINES dalam menyusun kebijakan pelatihan kerja, pengembangan karir, dan motivasi untuk meningkatkan kinerja staff pengajar.

• **Manfaat teoritis:** memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu Manajemen SDM, khususnya penerapan *Path Goal Theory*, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

KAJIAN PUSTAKA

1. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan *Path Goal Theory* menurut (Northhouse, 2021) pemimpin berperan memberikan arahan dan dukungan kepada pegawai untuk mencapai tujuan melalui pelatihan yang sesuai. Pelatihan kerja dapat meningkatkan kompetensi, pengetahuan, serta kemampuan pegawai sehingga mendorong munculnya motivasi untuk melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif. (Amelia Nur Ramadhani & Bachruddin Saleh Luturlean, 2023) menegaskan bahwa interaksi antara atasan dan bawahan dalam proses pelatihan dapat mendukung peningkatan motivasi kerja. Sejalan dengan itu, Huseno dan Andrian (2023) serta (Dewi Rama Niati et al., 2021) menunjukkan bahwa dukungan dan keberhasilan pelatihan dapat mendorong pegawai memperoleh pengetahuan baru dan meningkatkan dorongan dalam bekerja. Dengan demikian, pelatihan kerja diperkirakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

H1: Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja

Menurut *Path Goal Theory* (Northhouse, 2021), pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berkembang melalui kejelasan arah dan dukungan dalam pencapaian karir. Pengembangan karir memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan mengembangkan potensi diri sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja. (Vina Amalia et al., 2023) menjelaskan bahwa kesempatan pengembangan karir yang diberikan organisasi dapat mendorong motivasi pegawai. Selanjutnya, (Ars Milah, 2020) dan (Dewi Rama Niati et al., 2021) menegaskan bahwa kesempatan untuk berkembang dan adanya keinginan meningkatkan potensi diri merupakan faktor yang mendukung pengembangan karir. Dengan demikian, pengembangan karir diperkirakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

H2: Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

3. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Pelatihan kerja merupakan upaya organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi pegawai sehingga mampu melaksanakan pekerjaan secara efektif. Berdasarkan penelitian (Tun Huseno & Andrian Nasrun Putra, 2023) pelatihan kerja memiliki hubungan yang relatif kuat dengan kinerja sumber daya manusia, khususnya pada sektor jasa. Hidayat dan Wulantika (2021) serta (Anggraini et al., 2019) juga menunjukkan adanya pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, pegawai diharapkan mampu meningkatkan kemampuan dan mencapai target organisasi. Oleh karena itu, pelatihan kerja diperkirakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

H3: Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

4. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Pengembangan karir memberikan kesempatan kepada pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan merealisasikan potensi yang dimiliki. Zulkarnain, Syafruddin Kitta, dan Salim (2023) menyatakan bahwa pengembangan karir membantu pegawai dalam merencanakan masa depan serta meningkatkan kemampuan dalam organisasi. (Ahmad Munif et al., 2018) juga menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya kesempatan pengembangan karir yang sesuai dengan kebutuhan pegawai, kompetensi dan kemampuan kerja dapat meningkat sehingga berdampak pada peningkatan kinerja sumber daya manusia.

H4: Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Menurut *Path Goal Theory* (Northhouse, 2021), motivasi merupakan salah satu bentuk dukungan yang dapat membantu pegawai mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja mendorong pegawai untuk melaksanakan tugas dengan lebih optimal dan bertanggung jawab. (Amelia Nur Ramadhani & Bachruddin Saleh Luturlean, 2023), (Tun Huseno & Andrian Nasrun Putra, 2023), serta Zolinza dan Marlius (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan semangat, produktivitas, serta pencapaian target kerja. Dengan demikian, motivasi kerja diperkirakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

H5: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

6. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan *Path Goal Theory* (Northhouse, 2021b), pelatihan yang disertai dukungan dan arahan dari atasan dapat membantu pegawai mengatasi hambatan dalam pekerjaan dan mencapai tujuan organisasi. Pelatihan kerja dapat meningkatkan kemampuan pegawai, sedangkan motivasi kerja mendorong pegawai untuk menerapkan kemampuan tersebut dalam pelaksanaan tugas. Senen Mustakim (2020) menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan motivasi kerja memiliki hubungan positif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, motivasi kerja diperkirakan mampu menjadi variabel intervening dalam hubungan antara pelatihan kerja dan kinerja sumber daya manusia.

H6: Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening.

7. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Motivasi Kerja

Menurut *Path Goal Theory* (Northhouse, 2021) pemimpin perlu memberikan dukungan dan kesempatan bagi pegawai untuk berkembang sehingga memiliki arah yang jelas dalam mencapai tujuan. Pengembangan karir memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensi, sedangkan motivasi kerja mendorong pegawai untuk mengoptimalkan potensi tersebut dalam pelaksanaan pekerjaan. (Ars Milah, 2020) dan (Indah Ramadhani & Suryono Effendi, 2024) menunjukkan bahwa pengembangan karir dan motivasi kerja berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai, termasuk pada lingkungan Politeknik Negeri Semarang. Dengan demikian, motivasi kerja diperkirakan dapat memperkuat hubungan antara pengembangan karir dan kinerja sumber daya manusia.

H7: Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif explanatory yang bertujuan untuk menggambarkan karakteristik objek penelitian sekaligus menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel. Penelitian dilaksanakan pada staff pengajar di Politeknik Negeri Semarang (POLINES) dengan populasi sebanyak 135 orang. Sumber data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner yang berisi pertanyaan atau pernyataan tertutup dan terbuka, sedangkan data sekunder diperoleh dari catatan instansi, seperti data absensi, log aktivitas, dan data pendukung lainnya. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sensus sampling, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian dan diukur menggunakan skala Likert dengan rentang skor 1 sampai 5, yaitu skor 5 untuk jawaban sangat setuju, skor 4 untuk setuju, skor 3 untuk ragu-ragu atau netral, skor 2 untuk tidak setuju, dan skor 1 untuk sangat tidak setuju. Variabel penelitian terdiri atas Pelatihan Kerja sebagai variabel independen pertama (X1), Pengembangan Karir sebagai variabel independen kedua (X2), Motivasi Kerja sebagai variabel intervening (Z), dan Kinerja Sumber Daya Manusia sebagai variabel dependen (Y). Pengukuran Pelatihan Kerja menggunakan indikator instruktur pelatihan, peserta pelatihan, metode pelatihan, materi pelatihan, dan tujuan pelatihan; Pengembangan Karir menggunakan indikator prestasi kerja, kesempatan untuk berkembang, exposure, kesetiaan terhadap organisasi, mentor dan sponsor, latar belakang pendidikan, serta pengalaman kerja; Motivasi Kerja diukur melalui tanggung jawab, prestasi kerja, peluang untuk maju, pengakuan atas kinerja, dan pekerjaan yang menantang; sedangkan Kinerja Sumber Daya Manusia diukur melalui kinerja tugas, kinerja kontekstual, kinerja adaptif, dan kinerja kontraproduktif.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial dengan bantuan software SmartPLS versi 4 melalui pendekatan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran empiris mengenai data penelitian melalui frekuensi, persentase, dan nilai rata-rata jawaban responden, sedangkan analisis inferensial digunakan untuk menguji hubungan dan pengaruh antarvariabel serta hipotesis penelitian. Evaluasi model dilakukan melalui pengujian outer model dan inner model. Outer model

digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen melalui validitas konvergen, validitas diskriminan, Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability, dan Cronbach's Alpha. Selanjutnya, inner model dievaluasi melalui nilai R-square, F-square, model fit, dan path coefficient untuk mengetahui kemampuan model serta kekuatan hubungan antarvariabel.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode resampling Bootstrapping pada SmartPLS versi 4 dengan melihat nilai T-statistik, p-value, dan original sample pada path coefficient. Pengujian tersebut digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Dalam dokumen penelitian, tingkat signifikansi yang digunakan adalah 10%, sehingga hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai p-value kurang dari 0,10. Sementara itu, nilai original sample digunakan untuk mengetahui arah hubungan antarvariabel, dengan nilai positif menunjukkan hubungan positif dan nilai negatif menunjukkan hubungan negatif. Dengan demikian, keseluruhan desain penelitian diarahkan untuk menganalisis pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening pada staff pengajar di POLINES.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis responden ini diperoleh dari kuessioner yang sudah dikumpulkan sebanyak 135 karyawan sesuai dengan jumlah responden. Kussioner berisikan deskriptif responden dan jawaban atas pertayaan yang diberikan. Berdasarkan pengolaan data yang kemudian dilakukan perhitungan frekuensi berdasarkan jenis kelamin, usia, dan pengasilan.

Tabel 1. Deskripsi Respoenden

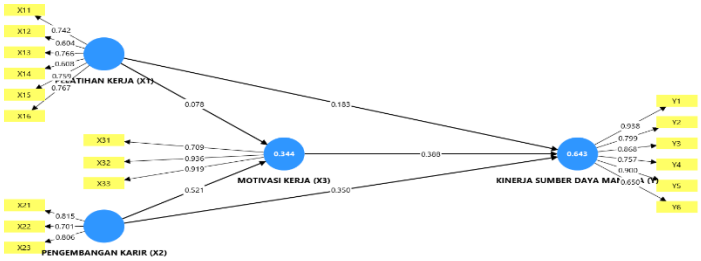
Identitas Responden	Klasifikasi	Frekuensi	Presentase
Jenis	Laki-laki	51	51%
Kelamin	Perempuan	50	49%
Total		101	100%
Usia	27-37	30	30%
Usia	38-45	30	30%
Usia	45-55	41	40%
Total		101	100%
Penghasilan	<4.000.000	10	10%
	4.000.000 – 5.000.000	20	20%
	5.000.000 – 6.000.000	30	30%
	>6.000.000	41	40%
Total		101	100%

Sumber : Hasil penyebaran kuesioner (Data Olahan 2024)

Berdasarkan karakteristik 101 responden, diketahui bahwa komposisi jenis kelamin relatif seimbang, yaitu laki-laki sebanyak 51 orang (51%) dan

perempuan sebanyak 50 orang (49%). Berdasarkan usia, mayoritas responden berusia 45–55 tahun sebanyak 41 orang (40%). Sementara itu, berdasarkan penghasilan, mayoritas responden memiliki penghasilan lebih dari Rp6.000.000 sebanyak 41 orang (40%). Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian didominasi oleh kelompok usia 45–55 tahun dengan tingkat penghasilan di atas Rp6.000.000.

Uji Validitas



Gmbar 1. Pengelolaan Data

Tabel 2. Loading Factor

Variabel	Indikator	*Loading Factor*	*Rule of Thumb*	Kesimpulan
Pelatihan Kerja	X11	0,742	0,600	Valid
	X12	0,604	0,600	Valid
	X13	0,766	0,600	Valid
	X14	0,608	0,600	Valid
	X15	0,759	0,600	Valid
	X16	0,767	0,600	Valid
Pengembangan Karir	X21	0,815	0,600	Valid
	X22	0,701	0,600	Valid
	X23	0,806	0,600	Valid
Motivasi Kerja	X31	0,709	0,600	Valid
	X32	0,936	0,600	Valid
	X33	0,919	0,600	Valid
Kinerja Sumber Daya Manusia	Y1	0,936	0,600	Valid
	Y2	0,799	0,600	Valid
	Y3	0,868	0,600	Valid
	Y4	0,757	0,600	Valid
	Y5	0,900	0,600	Valid
	Y6	0,650	0,600	Valid

Sumber : Hasil Smart PLS 4,0 2025

Berdasarkan hasil uji validitas, seluruh indikator pada variabel Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, dan Kinerja Sumber Daya Manusia memiliki nilai loading factor di atas 0,600 sesuai dengan *rule of thumb*. Nilai loading factor terendah terdapat pada indikator X12 sebesar 0,604, sedangkan nilai tertinggi terdapat pada indikator X32 dan Y1 sebesar 0,936. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan mampu mengukur konstruk masing-masing variabel dalam penelitian.

Composite Reability

Tabel 3 Composite Reability

Variabel	Composite Reability
Kinerja Sumber Daya Manusia (Y)	0,912
Motivasi Kerja (X3)	0,954
Pengembangan Karir (X2)	0,853
Pelatihan Kerja (X1)	0,698

Sumber : Output PLS versi 4.0,2025

Berdasarkan hasil uji Composite Reliability tabel 3 , seluruh variabel memiliki nilai di atas 0,700, kecuali variabel Pelatihan Kerja sebesar 0,698 yang sangat mendekati batas 0,700. Nilai tertinggi terdapat pada Motivasi Kerja sebesar 0,954, diikuti Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 0,912, Pengembangan Karir sebesar 0,853, dan Pelatihan Kerja sebesar 0,698. Dengan demikian, seluruh variabel dapat dinyatakan reliabel dan konsisten dalam mengukur konstruk penelitian, dengan nilai Pelatihan Kerja masih berada pada kategori mendekati kriteria reliabilitas yang ditetapkan.

Uji Hipotesis Langsung

Tabel 4. Uji Hipotesis Langsung

Variabel	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values	Keterangan
Pelatihan Kerja -> Motivasi Kerja	0,078	0,069	0,153	0,506	0,613	H1 DITOLAK
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0,521	0,538	0,129	4,047	0,000	H2 DITERIMA
Pelatihan Kerja -> Kinerja Sumber Daya Manusia	0,183	0,187	0,133	1,370	0,171	H3 DITOLAK
Pengembangan Karir -> Kinerja Sumber Daya Manusia	0,350	0,353	0,153	2,284	0,022	H4 DITERIMA
Motivasi Kerja -> Kinerja Sumber Daya Manusia	0,388	0,379	0,070	5,539	0,000	H5 DITERIMA

Sumber : Output PLS versi 4.0, Data Diolah,2025

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 4 , Pelatihan Kerja terhadap Motivasi Kerja memiliki nilai T-Statistics sebesar 0,506 dan P-Values sebesar 0,613, sehingga H1 ditolak karena P-Values > 0,05. Selanjutnya, Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja menunjukkan T-Statistics sebesar 4,047 dan P-Values sebesar 0,000, sehingga H2 diterima dan terdapat pengaruh positif serta signifikan. Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia memiliki T-

Statistics sebesar 1,370 dan P-Values sebesar 0,171, sehingga H3 ditolak karena tidak memenuhi tingkat signifikansi. Sementara itu, Pengembangan Karir terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia memperoleh T-Statistics sebesar 2,284 dan P-Values sebesar 0,022, sehingga H4 diterima karena terdapat pengaruh positif dan signifikan. Adapun Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia menunjukkan T-Statistics sebesar 5,539 dan P-Values sebesar 0,000, sehingga H5 diterima dan dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

Uji Hipotesis Tidak Langsung

Tabel 5 Uji Hipotesis Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values	Keterangan
Motivasi Kerja (X3) -> Kinerja Sumber Daya Manusia (Y)						
Pelatihan Kerja (X1) -> Kinerja Sumber Daya Manusia (Y)	0,030	0,025	0,058	0,514	0,607	Tidak Signifikan
Pelatihan Kerja (X1) -> Motivasi Kerja (X3)						
Pengembangan Karir (X2) -> Kinerja Sumber Daya Manusia (Y)	0,202	0,205	0,064	3,178	0,001	Signifikan
Pengembangan Karir (X2) -> Motivasi Kerja (X3)						

Sumber : Output PLS versi 4.0,2025

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung pada tabel 5 , Pelatihan Kerja (X1) terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Y) melalui Motivasi Kerja (X3) memperoleh nilai Original Sample sebesar 0,030, T-Statistics sebesar 0,514, dan P-Values sebesar 0,607. Karena nilai P-Values > 0,05 dan T-Statistics < 1,96, pengaruh tersebut dinyatakan tidak signifikan, sehingga Motivasi Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Sementara itu, Pengembangan Karir (X2) terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Y) melalui Motivasi Kerja (X3) memiliki nilai Original Sample sebesar 0,202, T-Statistics sebesar 3,178, dan P-Values sebesar 0,001. Hasil tersebut menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan, sehingga Motivasi Kerja mampu memediasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

1. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis 1 menunjukkan bahwa Pelatihan Kerja tidak berpengaruh terhadap Motivasi Kerja. Meskipun POLINES memberikan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai, pelaksanaannya dinilai belum merata karena kesempatan dan fasilitas lebih banyak diberikan kepada staf pengajar senior dan pejabat struktural dibandingkan staf pengajar junior. Kondisi tersebut menimbulkan persepsi ketidakadilan

sehingga pelatihan belum mampu meningkatkan motivasi kerja secara signifikan. Hasil ini berbeda dengan penelitian Amelia Nur Ramadhani & Bachruddin Saleh Luturlean (2023), Huseno & Putra (2023), serta Dewi Rama Niati et al. (2021) yang menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia.

2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan karir yang diberikan organisasi, seperti kesempatan promosi, peningkatan kompetensi, pendidikan, dan dukungan atasan, maka semakin tinggi motivasi kerja pegawai. Di POLINES, pegawai memiliki minat dan kesempatan untuk mengembangkan potensi serta perencanaan karir karena adanya dukungan dan ruang dari atasan, sehingga menumbuhkan semangat, kenyamanan, dan tanggung jawab dalam bekerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Amalia (2023) , dan Prayoga (2021) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

3. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hasil uji hipotesis 3 menunjukkan bahwa Pelatihan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di POLINES, dengan nilai *P-Value* sebesar 0,239 > 0,050 sehingga hipotesis 3 ditolak. Meskipun pelatihan diberikan secara bergantian untuk meningkatkan pengetahuan pegawai, pelatihan yang diperoleh belum sesuai dengan posisi atau jabatan saat ini sehingga pengetahuan baru belum dapat diterapkan secara optimal dalam pekerjaan dan belum mampu meningkatkan kinerja. Kondisi tersebut dapat menimbulkan ketidakpuasan pegawai karena manfaat pelatihan tidak dirasakan secara langsung. Hasil ini berbeda dengan penelitian Scraft et al. (2019), Hidayat & Wulantika (2021), dan (Bagas Satria Anggriawan et al., 2023) yang menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

4. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di POLINES. Semakin baik kesempatan pengembangan karir yang diberikan, maka semakin tinggi kinerja pegawai karena adanya peluang untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan potensi diri serta merencanakan karir di masa depan. Dukungan atasan dan manajemen POLINES dalam memberikan ruang pengembangan diri juga mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal, merasa puas, dan mampu memberikan kontribusi yang lebih baik bagi instansi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Zulkarnain et al. (2023),(Dasa Rahardjo Soesanto & Arnisya

Rachmawati, n.d., 2025) , dan Munif (2018) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hasil pengujian hipotesis 5 menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Semakin tinggi motivasi kerja pegawai, semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan karena adanya dorongan, penghargaan, apresiasi, kompensasi yang sesuai, serta lingkungan kerja yang kondusif. Pemenuhan hak pegawai yang sesuai juga mendorong pegawai untuk melaksanakan kewajibannya dengan penuh tanggung jawab dan menyelesaikan tugas tepat waktu. Hasil penelitian ini sejalan dengan Ramadhani (2023), Huseno & Putra (2023), serta Zolinda & Marlius (2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

6. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dan Motivasi Kerja sebagai variabel *intrevening.*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, dengan nilai *P-Value* sebesar 0,607 > 0,05 sehingga hipotesis ditolak. Hal ini disebabkan pelatihan di POLINES lebih berfokus pada penambahan pengetahuan dan wawasan, namun materi yang diberikan belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan belum dapat diterapkan secara langsung, sehingga tidak mampu meningkatkan motivasi maupun kinerja pegawai secara signifikan. Temuan ini tidak sesuai dengan *Path-Goal Theory* Northouse (2021) , penelitian Mustaqim (2020) dan (Juni Eliana Prasetya N et al., 2024) yang menyatakan bahwa pelatihan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja, sehingga dalam penelitian ini motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel intervening antara pelatihan kerja dan kinerja sumber daya manusia.

7. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dan Motivasi Kerja sebagai variabel intrevening.

Hasil pengujian hipotesis 7 menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening. Semakin baik kesempatan pengembangan karir yang diberikan POLINES, maka semakin tinggi motivasi kerja pegawai yang selanjutnya meningkatkan kinerja. Dukungan atasan, kesempatan mengembangkan kompetensi, peluang jenjang karir, serta penghargaan dan kompensasi yang layak dapat memberikan harapan dan rasa dihargai kepada pegawai sehingga mendorong mereka bekerja lebih optimal. Temuan ini sejalan dengan *Path-Goal Theory* Northouse serta penelitian (Mega Wulandari .,2024)

dan (Rina Dwi Oktarini et al., 2026) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Pelatihan Kerja tidak berpengaruh terhadap Motivasi Kerja maupun Kinerja Sumber Daya Manusia di POLINES, termasuk ketika Motivasi Kerja berperan sebagai variabel intervening. Sebaliknya, Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja serta Kinerja Sumber Daya Manusia, dan pengaruh tersebut semakin kuat melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening. Selain itu, Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai di POLINES lebih didukung oleh pengembangan karir dan motivasi kerja dibandingkan pelatihan kerja yang belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan dan bidang pekerjaan pegawai.

Implikasi Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini memberikan tambahan dan penguatan terhadap penelitian Mustaqim (2020) mengenai pengaruh pelatihan kerja dan motivasi terhadap kinerja sumber daya manusia serta penelitian Siti Mufidah (2020) mengenai pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja. Berdasarkan *Path Goal Theory in Training Employees* menurut Northouse (2021), pelatihan dan pengembangan karir dapat menjadi sarana untuk meningkatkan pengetahuan, pengalaman, serta potensi pegawai dalam mendukung kinerja. Meskipun terdapat perbedaan hasil dengan penelitian sebelumnya, temuan ini tetap memperkuat bahwa pelatihan, pengembangan karir, dan motivasi memiliki peran dalam pengembangan sumber daya manusia, sehingga model penelitian ini berpotensi diterapkan pada penelitian atau organisasi lainnya.

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dari hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja sumber daya manusia di POLINES perlu didukung melalui pelatihan kerja, pengembangan karir, dan motivasi kerja yang diterapkan secara adil dan sesuai kebutuhan pegawai tanpa membedakan junior maupun senior. Pelatihan perlu disesuaikan dengan bidang dan kebutuhan pekerjaan agar mampu meningkatkan efektivitas kerja, sedangkan pengembangan karir perlu memberikan kesempatan yang sama serta pelatihan yang mendukung kesiapan pegawai untuk jenjang karir yang lebih tinggi. Dari sisi motivasi, hubungan yang harmonis antara atasan dan pegawai perlu diperkuat melalui

sikap adil, apresiasi, dan komunikasi yang baik. Selain itu, kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan memperkuat rasa tanggung jawab dan kepemilikan terhadap visi dan misi institusi sehingga pegawai mampu bekerja secara optimal tanpa bergantung pada pengawasan. Dengan demikian, penerapan ketiga faktor tersebut secara tepat dan berkesinambungan diharapkan dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia di POLINES.

DAFTAR PUSTAKA

Afiandi Darmawan, Edy Kusnadi, & Ediyanto. (2022). *Pengaruh pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel interveningpada pt. Perkebunan nusantara xi medika (persero) rs. Elizabeth situbondo*. *1*(10), 1996–2006.

Afiandi Darmawan, Edy Kusnadi, & Ediyanto. (2025). *Analisis Disiplin Kerja, Pelatihan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Personel Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Satuan Latihan Brimob Cikeas Kabupaten Bogor*. *6*(4).

Ahmad Munif, Tatiek Nurhayati, & Hardhani Widiastuti. (2018). Analisis Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Ekstrinsik, Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intrvening. *Bussines Journal* , *11*(3).

Amelia Nur Ramadhani, & Bachruddin Saleh Luturlean. (2023). Pengaruh Pelatihan danMotivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perumda Air Minum (PDAM) Darma Ayu Kabupaten Indramayu. *Bussines Journal* , *4*(2), 45–51.

Anggraini, Sudapet, & Subagyo. (2019). *Pelatihan Kerja dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai* .

Ars Milah. (2020). *Pengaruh Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan"Karyawan*.

Bagas Satria Anggriawan, Endang Rusdianti, & Djoko Santoso. (2023). *"Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan Komitmen afektif sebagai variable intervening." 16*(1).

Dasa Rahardjo Soesanto, & Arnisya Rachmawati. (n.d.). *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawandengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk(BJB) Cabang Tangerang Modernland, Kota Tangerang"* . *4*(4).

Denada Anggela, M. Afuan, & Riri Putri Dika. (2024). Pengaruh Pelatihan Danpengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kabupaten Pesisir Selatan. *Bussines Journal*, *2*, 54–66.Dewi Rama Niati, Zulkifli Musannip Efendi Siregar, & Yudi Prayoga. (2021). TheEffectof Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as InterveningVariable. *Economic Bussines*, *4*(2), 2385–2393.

Dwi Ambar Anggraini, Drs. Ec. I Nyoman Sudapet, & Hamzah Denny Subagyo. (2019). *The effect of training and human resources developmenton employee performance in the syahbandar office of tanjung perak surabaya through competency*.

Indah Ramadhani, & Suryono Effendi. (2024). *Pengaruh self efficacy, kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada pt. Cipta orion metal* . *5*.

Juni Eliana Prasetya N, Moh. Faizal, & Choirunnisak. (2024). *Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kopiloka 3.0 Palembang Tahun 2021*. *4*(2).

Northhouse, P. G. (2021a). Path-Goal Theory in Training Employees Leadership: Theo

ry and Practice. *Economic*.

Northhouse, P. G. (2021b). Path-Goal Theory in Training Employees Leadership: Theory and Practice", (9th Edition.). SAGE Publishing. *Economic*.Rina Dwi Oktarini, Budi Rahayu, & Yogi Yunanto. (2026). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung). *Jurnal ilmiah raflesia akuntansi* , *12*(1).

Tun huseno, & andrian nasrun putra. (2023). *The effects of work motivation in moderating leadership and work training on the performance of educational staff in payakumbuh state agricultural polytechnic* . *11*(2), 235–246.

Vina Amalia, Bambang Suwarsono, & Angga Permana. (2023). *Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir Dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Sosial Kota Kediri*.

Zulkarnain, Syafruddin Kitta, & Salim S. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja Serta Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor BKPSDM Kabupaten Pinrang. *Manajemen* , *2*(1), 90–104.