

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BALAI PENGELOLA
TRANSPORTASI DARAT KELAS II PROVINSI SUMATERA BARAT**

Skripsi

Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan

Mencapai Gelar Sarjana Manajemen



Diajukan oleh :

ISTIE SHOPIA RAMADHANI
20101155310269

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PUTRA INDONESIA "YPTK" PADANG**

2024

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Istie Sophia Ramadhani

No. Bp : 20101155310269

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Judul Skripsi : **PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BALAI PENGELOLA TRANSPORTASI DARAT KELAS II SUMATERA BARAT**

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan skripsi yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata di kemudian hari penulisan skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggung jawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang.

Demikian, pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksa.

Padang, Februari 2024



Istie Sophia Ramadhani
20101155310269

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA BALAI PENGELOLA
TRANSPORTASI DARAT KELAS II SUMATERA BARAT**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

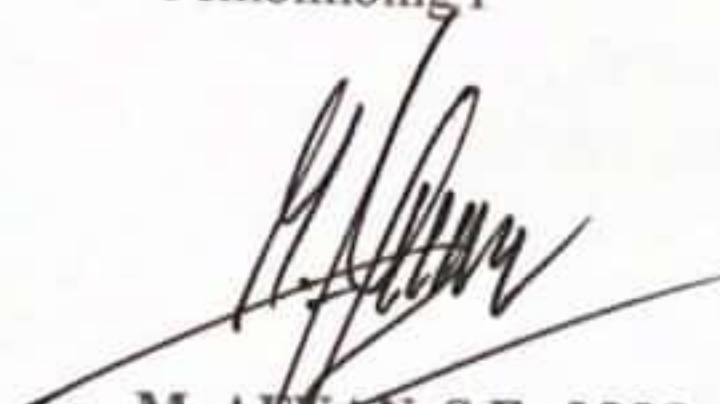


ISTIE SOPHIA RAMADHANI
20101155310269

Telah memenuhi Persyaratan Untuk Dipertahankan di Depan Dewan Penguji pada
Ujian Komprehensif

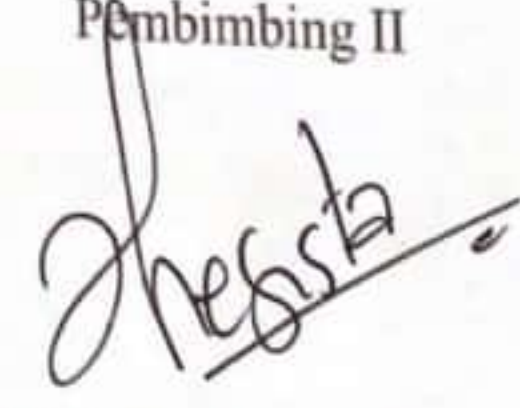
Padang, Februari 2024

Pembimbing I



M. AFDAN, S.E., M.M.
NIDN: 1003118802

Pembimbing II



DELLA ASMARIA PUTRI S.E., M.M.
NIDN: 1003059501

LEMBAR PERSETUJUAN

PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BALAI PENGELOLA TRANSPORTASI DARAT KELAS II SUMATERA BARAT

Telah diujikan dan dipertahankan di depan tim pengujian komprehensif pada
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang

SUSUNAN TIM PENGUJI

1. Dr Vicky Brama Kumbara, SE, MM
NIDN: 1006108801

()

2. Olandri Mulyadi, SE, MM
NIDN: 1015128904

()

Padang,
Mengesahkan
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang

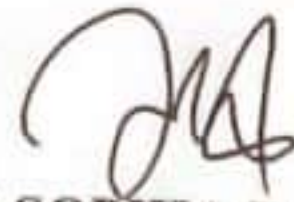


Dr. YULASMI, S.E., M.M.
NIDN : 1019087501

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA BALAI PENGELOLA
TRANSPORTASI DARAT KELAS II SUMATERA BARAT**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :



ISTIE SOPHIA RAMADHANI
20101155310269

Telah diujikan dan dipertahankan di depan Dewan Penguji komprehensif pada
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang

Pembimbing I



M. AFUAN, S.E., M.M.
NIDN: 1003118802

Pembimbing II



DELLA ASMARIA PUTRI S.E., M.M.
NIDN: 1003059501

Padang,
Mengesahkan
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang



Dr. YULASMI, S.E., M.M.
NIDN : 1019087501

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening dengan menggunakan data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuisioner kepada 78 orang pegawai sebagai responden yaitu Pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat. Dalam penelitian ini menggunakan alat analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja. 2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja. 3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan. 4) Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. 5) terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. 6) Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. 7) Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

Kata Kunci : Pelatihan, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Karyawan

ABSTRACT

This research aims to examine the influence of training and career development on employee performance with job satisfaction as an intervening variable using primary data obtained by distributing questionnaires to 78 employees as respondents, namely at the West Sumatra Class II Land Transportation Management Center. In this research, Structural Equation Modeling (SEM) analysis tools were used using Partial Least Square (PLS).

The results of this research show that: 1) There is a positive and significant influence of training on job satisfaction. 2) There is a positive and significant influence of Career Development on Job Satisfaction. 3) There is a positive and significant influence of training on employee performance. 4) There is a positive and insignificant influence of Career Development on Employee Performance. 5) there is a positive and insignificant effect of Job Satisfaction on Employee Performance. 6) There is a positive and insignificant effect of training on employee performance through job satisfaction. 7) There is a positive and insignificant influence of Career Development on Employee Performance through Job Satisfaction.

Keywords: Training, Career Development, Job Satisfaction, and Employee Performance

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillah, puji syukur atas khadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya. Shalawat dan salam juga penulis haturkan kepada junjungan besar Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa ilmu pengetahuan dari zaman jahiliyah sampai zaman saat ini kepada umat manusia, beserta keluarga dan sahabat-sahabat yang telah berjuang demi tegaknya kalimat Allah di atas permukaan bumi ini. Syukur Alhamdulillah, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul, **PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BALAI PENGELOLA TRANSPORTASI DARAT KELAS II SUMATERA BARAT**. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memenuhi persyaratan mencapai gelar sarjana di jurusan manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang, Sumatera Barat. Dalam penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapat tantangan dan hambatan, akan tetapi dengan bantuan berbagai pihak tantangan itu bisa teratasi. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak terutama :

1. Ibu **Dr. Hj. Zerni Melmusi, M.M., Ak., CA.** selaku Ketua Yayasan Perguruan Tinggi Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang.
2. Bapak **Prof. Dr. H. Sarjon Defit, S.Kom, M,Sc,** selaku Rektor Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang.
3. Bapak **Dr. Yulasmu, S.E., M.M.** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang.
4. Bapak **Dr. Vicky Brama Kumbara, S.E., B.Ba, M.M.** Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang.
5. Bapak **M. Afuan, S.E., M,M.** Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penulisan skripsi.
6. Ibu **Della Asmaria Putri, S.E, M,M.** Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penulisan skripsi ini.
7. Seluruh **Staff Dosen, Karyawan dan Karyawati** Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan dan teladan yang baik kepada penulis.
8. Kepada Mama dan Papa tersayang, yang selalu memberikan dukungan berupa doa, semangat, perhatian, serta cinta dan kasih sayang lebih, baik moril maupun materil sehingga saya bisa melewati berbagai macam rintangan dalam penyelesaian skripsi ini.

10. Kepada seluruh keluarga besar yang turut andil memberi dukungan dan doa dalam penyelesaian skripsi ini.

11. Kepada teman-teman yang telah memberikan dukungan dalam hal-hal baik untuk penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik dan tepat waktu.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, maka semua saran dan komentar dari semua pihak dengan senang hati penulis terima. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang memerlukan. Dan semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan karunianya kepada kita semua.

Padang, Februari 2024

Istie Sophia Ramadhani
20101155310269

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.3. Batasan Masalah.....	8
1.4. Rumusan Masalah	8
1.5. Tujuan Penelitian	9
1.6. Manfaat Penelitian	10
1.6.1 Manfaat Teoritis	10
1.6.2 Manfaat Praktisi.....	11
BAB II.....	12
LANDASAN TEORI, TINJAUAN PUSTAKA,	12
KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS	12
2.1 Landasan Teori.....	12
2.1.2.1 Kinerja Karyawan.....	25
2.1.2.2 Pelatihan	29
2.1.2.3 Pengembangan Karir	33
2.1.2.4 Kepuasan Kerja	41
2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu	45
2.3 Pengembangan Hipotesis	51
2.4 Kerangka Pikir	56

2.5	Hipotesis	57
BAB III	59
METODE PENELITIAN	59
3.1	Objek Penelitian	59
3.2	Populasi dan Sampel Penelitian	60
3.2.1	Populasi	60
3.2.2	Sampel	60
BAB IV	76
HASIL DAN PEMBAHASAN	76
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	76
4.1.1	Profil Perusahaan	76
4.1.2	Visi dan Misi.....	77
4.1.2.1	Visi.....	77
4.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	79
4.2.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	80
4.2.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	80
4.3.1	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan	82
4.2	Analisa Data Penelitian	86
4.2.1	Analisis Outer Model.....	86
4.3.1	Pengujian <i>Outer Model</i>	87
4.3.2	Penilaian Average Variance Extracted (AVE).....	96
4.3.3	Penilaian Reliabilitas (<i>Cronbach's Alpha</i>)	97
KESIMPULAN DAN SARAN	112
5.1	Kesimpulan	112
5.2	Saran	113
DAFTAR PUSTAKA	115
LAMPIRAN	147

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Realisasi Pendidikan dan Pelatihan pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas I Sumatera Barat	4
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	45
Tabel 3. 1 Defenisi Operasional Variabel	64
Tabel 3. 2 Skala Likert	69
Tabel 3. 3 Kisi-kisi Variabel Penelitian	69
Tabel 3. 4 Kriteria Nilai Tingkat Capaian Responden	71
Tabel 3. 5 Parameter Uji Validitas Dalam Model Pengukuran Smart PLS	73
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	78
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	79
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	80
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	81
Tabel 4. 5 Daftar Kriteria Tingkat Capaian Responden.....	82
Tabel 4. 6 Tingkat Capaian Responden Pada Variabel Kinerja Karyawan (Y)....	83
Tabel 4. 7 Tingkat Capaian Responden Pada Variabel Pelatihan (X1)	84
Tabel 4. 8 Tingkat Capaian Responden Pada Variabel Kepuasan Kerja	86
Tabel 4. 9 Hasil Outer Loading Variabel Kinerja Karyawan.....	90
Tabel 4. 10 Hasil Outer Loading Variabel Pelatihan	92
Tabel 4. 11 Hasil Outer Loading Variabel Pengembangan Karir	94
Tabel 4. 12 Hasil Outer Loading Variabel Kepuasan Kerja	96
Tabel 4. 13 Nilai Average Variance Extracted (AVE)	97
Tabel 4. 14 Nilai Reliabilitas	98
Tabel 4. 15 Evaluasi Nilai <i>R Square</i>	100
Tabel 4. 16 <i>Result For Inner Weight</i>	102
Tabel 4. 17 <i>Result Path Analysis</i>	103
Tabel 4. 18 Hasil Pengujian Hipotesis	104

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pikir.....	56
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Kantor Balai Pengelola Transportasi Darat (BPTD) Wilayah III Sumatera Barat	77
Gambar 4. 2 <i>Outer Loading</i> Sebelum Eliminasi	87
Gambar 4. 3 <i>Outer Model</i> Setelah Eliminasi	88
Gambar 4. 4 <i>Outer Loadings</i> Variabel Kinerja Karyawan	89
Gambar 4. 5 <i>Outer Loadings</i> Variabel Pelatihan	91
Gambar 4. 6 <i>Outer Loadings</i> Variabel Pengembangan Karir	93
Gambar 4. 7 <i>Outer Loadings</i> Variabel Kepuasan Kerja	95
Gambar 4. 8 Hasil <i>Outer Loading</i>	98
Gambar 4. 9 Structural/Inner Model	102

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 KUISIONER.....	127
LAMPIRAN 2 TABULASI DATA.....	135
LAMPIRAN 3 HASIL OLAH DATA SMARTPLS.....	143
LAMPIRAN 4 DOKUMENTASI.....	147
LAMPIRAN 5 SURAT IZIN PENELITIAN.....	148

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Salah satu aspek terpenting dalam sebuah organisasi adalah Sumber daya manusia yang berkualitas, jika sumber daya manusia nya berkualitas tentu akan memudahkan organisasi dalam mencapai tujuan / goals nya, selain itu sumber daya manusia yang berkualitas dalam sebuah organisasi akan membuat jalan nya seluruh kegiatan menjadi lebih efektif. Perusahaan dapat mengelola dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki untuk lebih memudahkan tercapainya tujuan bila didorong dengan potensi sumber daya manusia. Peningkatan tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor pelatihan dan pengembangan karir

Pelatihan dapat diartikan sebagai suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir sehingga peserta dapat belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu. Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang belajar mendapatkan ketrampilan/kemampuan tertentu untuk membantu tercapainya tujuan dari organisasi, dan pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur sistematis untuk perbaikan perilaku para pegawai dalam satu arah untuk meningkatkan capaian atas tujuan organisasi. Kegiatan pelatihan merupakan bagian dari pendidikan dan pelatihan (diklat) yang merupakan unsur terpenting dalam pengembangan sumber daya manusia. Pelatihan sebagai bagian dari Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya untuk mengembangkan

kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal (Tamsuri, 2022).

Selain melalui pelatihan, pengembangan karir juga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan kesempatan promosi jabatan bagi karyawan untuk dapat mencapai jenjang karir yang lebih baik secara terarah. Dengan adanya jenjang karir yang harus dicapai oleh setiap kinerja dalam suatu perusahaan, akan membuat mereka termotivasi untuk mencapai karir tersebut dengan setinggi-tingginya dan sebaik-baiknya (Suci Septia Ningsih, 2019).

Pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dapat dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir yang telah direncanakan. Pengembangan Karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Muna & Isnowati, 2022). Jika pelatihan dan pengembangan karir sudah direalisasikan dengan baik maka kinerja akan semakin efektif dan mempengaruhi kepuasan kerja, Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh keputusan dari tempat kerjanya. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan manajer untuk itu manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaannya.

Sikap ini akan menentukan berprestasi kerja, dedikasi dan kecintaan pekerjaannya yang dibebankan kepadanya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dikepuasan kerjanya, karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja (Octavianti & Hamni, 2022).

Balai Pengelola Transportasi Darat atau disingkat BPTD merupakan Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Perhubungan Darat. BPTD melaksanakan pengelolaan lalu lintas dan angkutan jalan, sungai dan penyeberangan. Serta penyelenggaraan penyeberangan pada pelabuhan yang diusahakan secara komersil dan pelabuhan penyeberangan yang belum diusahakan secara komersil.

Kantor Balai Pengelola Transportasi Darat (BPTD) Kelas II Sumatera barat sebagai instansi pemerintah, memiliki pegawai yang berkarakter yang berbeda-beda. Dari perbedaan tersebut bisa saja dipengaruhi oleh pengetahuan, keterampilan, sikap, kedisiplinan, pelatihan kerja dan faktor lainnya. Keadaan tersebut menimbulkan perbedaan kemampuan serta kepuasan kinerja para pegawai dalam hal melaksanakan tugas yang dibebani kepadanya.

Tabel Grafik 1. 1

**Realisasi Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) pada Balai Pengelola
Transportasi Darat Kelas
II Sumatera Barat**



Sumber : Kantor Balai pengelola Transportasi Darat Kelas II Provinsi Sumatera Barat

Dari tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa Pelatihan pada tahun 2020 ,2021,dan 2022 memiliki persentasi realisasi yang berbeda. Pada tahun 2020 dan 2021 pelatihan di tiadakan (0%) dan pada tahun 2022 pelatihan diadakan kembali sebanyak (50%). Dengan ralisasi pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang berbeda-beda, berdampak pada tingkat kinerja karyawan pada Kantor Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Provinsi Sumatera Barat.

Pada tahun 2020 dan 2021 tidak ada diklat/pelatihan pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat dikarenakan adanya wabah covid-19 sehingga anggaran diklat/pelatihan dialihkan menjadi anggaran penanganan covid-19, pada tahun 2022 diklat/pelatihan diadakan kembali tetapi hanya 50% pegawai yang diikuti sertakan. Mengacu dari latar belakang diatas, pelatihan pada karyawan mempunyai peranan yang penting dimana dengan pelatihan tersebut

karyawan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam bekerja sehingga kedepannya kinerja karyawan dan kinerja perusahaan juga akan meningkat. Hal tersebut mempengaruhi optimal/tidaknya kinerja karyawan pada BPTD kelas II Sumatera Barat, beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Diantara nya faktor internal antara lain : disiplin kerja dan kepuasan kerja. Faktor eksternal meliputi : pengembangan karir, dan kompensasi. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dalam perusahaan dapat optimal.

Penelitian tentang pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh (Safitri, 2019) Menunjukkan pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Simarmata, 2023) Pelatihan mempunyai hubungan yang cukup kuat terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh (Erlangga, 2022) terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengembangan karir, Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi pada yang bersangkutan. Sedangkan kepuasan kerja karyawan adalah kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan nyamaupun kondisi dirinya. (Akhmal et al., 2019) .

penelitian yang dilakukana oleh (Seku & Andriyani, 2023) Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.

Pegadaian Persero Cabang Ende, artinya apabila pengembangan karier dilaksanakan dengan efektif maka kinerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini juga memperkuat teori yang menyatakan bahwa pengembangan karier merupakan salah satu faktor dukungan organisasi yang berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan sehingga tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai. Sejalan dengan hasil penelitian (T Hasrudy et al., 2020) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun kinerja karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja . Kepuasan kerja karyawan merupakan motivasi moral karyawan, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan yang ingin diraih sebuah perusahaan (E. T. Prasetyo et al., 2019).

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Nabawi, 2019) variabel Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. hal ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Fitriya & Kustini, 2023) Bersandar kepada hasil yang diperoleh pada riset yang sudah dijalankan, didapati hasil sesuai dengan hipotesis yang diajukan bahwa Variabel Kepuasan kerja memperlihatkan timbulnya suatu pengaruh yang positif kepada Kinerja Karyawan pada CV Andi Jaya dapat diterima, yang artinya kepuasan kerja sangat penting guna bisa mendorong kinerja karyawan, sehingga harus dijaga untuk senantiasa dalam kondisi baik dan selalu dievaluasi dan ditingkatkan dengan memberi dukungan, penghargaan dan menempatkan kerja yang sejalan terhadap keahlian tiap karyawan guna dapat mendorong peningkatan

terhadap kinerja karyawan, sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rosna et al., 2023) Kepuasan kerja berdampak positif maupun bermakna terhadap kinerja pegawai.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah di atas dalam kajian-kajian manajemen sumber daya manusia pengaruh dari pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Belum optimalnya kinerja karyawan pada balai pengelola transportasi darat kelas II Provinsi Sumatera Barat
2. Kinerja karyawan yang menurun berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan
3. Rendahnya kepuasan kerja sehingga kinerja karyawan yang kurang maksimal
4. Kurang optimalnya diklat/pelatihan terhadap karyawan pada balai pengelola transportasi darat kelas II Provinsi Sumatera Barat
5. Kurang sesuai nya diklat/pelatihan dengan bidang pekerjaan masing-masing pegawai
6. Masih kurangnya perhatian terhadap pengembangan karir pada karyawan
7. Lama nya Jarak kenaikan pangkat/pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
8. Rendahnya tanggung jawab karyawan pada balai pengelola transportasi darat kelas II Provinsi Sumatera Barat

1.3. Batasan Masalah

Adanya batasan masalah dan ruang lingkup dalam penelitian ini dimaksudkan untuk lebih memfokuskan peneliti terhadap masalah yang diteliti, sehingga dapat lebih bermanfaat. Adapun batasan masalah tersebut adalah **“Pengaruh Pelatihan (variabel bebas X1), Pengembangan Karir (variabel bebas X2) dan Kinerja Karyawan (variabel terikat Y) dengan Kepuasan Kerja (Variabel Intervening Z)”**

1.4. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah tersebut dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja pada balai pengelola transportasi darat kelas II Provinsi Sumatera Barat ?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada balai pengelola transportasi darat kelas II Provinsi Sumatera Barat?
3. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada balai pengelola transportasi darat kelas II Provinsi Sumatera Barat?
4. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada balai pengelola transportasi darat kelas II Provinsi Sumatera Barat?
5. Bagaimana pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja pada balai pengelola transportasi darat kelas II Provinsi Sumatera Barat?
6. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan

kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada balai pengelola transportasi darat kelas II Provinsi Sumatera Barat?

7. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening pada balai pengelola transportasi darat kelas II Provinsi Sumatera Barat ?

1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja pada balai pengelola transportasi darat kelas II Provinsi Sumatera Barat.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada balai pengelola transportasi darat kelas II Provinsi Sumatera Barat.
3. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada balai pengelola transportasi darat kelas II Provinsi Sumatera Barat.
4. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada balai pengelola transportasi darat kelas II Provinsi Sumatera Barat.
5. Untuk mengetahui pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja pada balai pengelola transportasi darat kelas II Provinsi Sumatera Barat.
6. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan

dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening pada balai pengelola transportasi darat kelas II Provinsi Sumatera Barat.

7. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening pada balai pengelola transportasi darat kelas II Provinsi Sumatera Barat.

1.6. Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Peneliti

Merupakan salah satu sarana bagi peneliti untuk berfikir ilmiah serta mengimplementasikan ilmu pengetahuan yang telah peneliti dapatkan dari aktifitas perkuliahan jurusan manajemen sumber daya manusia Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang.

2. Bagi Perusahaan/instansi

Penulis mengharapkan dari hasil penelitian ini dan dari data yang telah dikumpulkan dapat menjadi pertimbangan perusahaan dalam pengembangan dan perbaikan nilai perusahaan/ instansi

3. Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membawa manfaat bagi pembaca khususnya bagi yang sedang melakukan penelitian. Penelitian ini dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya dan juga dapat menambah pustaka bagi mereka yang mempunyai minat mendalami pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia.

1.6.2 Manfaat Praktisi

Penelitian ini dapat menjadi media pembelajaran secara nyata oleh peneliti, karena dapat mengaplikasikan ilmu yang didapatkan di bangku kuliah. Hasil penelitian ini juga dapat diberikan referensi bagi pengembang ilmu pengetahuan khususnya mengenai ilmu manajemen sumber daya manusia dan untuk mempertajam pengetahuan mengenai kinerja karyawan pada sebuah instansi. dan juga dapat menambah pustaka bagi mereka yang mempunyai minat mendalami pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia.

BAB II
LANDASAN TEORI, TINJAUAN PUSTAKA,
KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Grand theory*

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *management* dengan kata dasar *to manage* yang secara harfiah berarti mengelola. Sebagai kata benda manajemen dalam bahasa kita sering diartikan sebagai pimpinan yaitu sekelompok orang penting yang mengatur jalannya suatu organisasi atau perusahaan. Sehingga manajer dipakai untuk menyebut pejabat organisasi atau perusahaan (bukan kepala keluarga), sehingga istilah manajer tidak bisa lepas dari terminologi organisasi atau perusahaan (Wahjono, 2022).

Manajemen menurut George R. Terry sebagaimana dikutip dalam (Tanjung et al., 2022). Menyatakan bahwa *management is the accomplishing of a predeternined objectives through the efforts of other people* atau manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan melalui atau bersama-sama usaha orang lain. Menurut (Gemnafle & Batlolona, 2021a) manajemen merupakan suatu aktivitas manusia yang dapat dijumpai dalam setiap organisasi formal, baik yang sederhana sifatnya maupun sampai pada organisasi yang kompleks, organisasi pemerintah, dan swasta, termasuk organisasi pendidikan, organisasi bisnis maupun organisasi nir laba yang selalu dijumpai di dalam suatu aktivitas

,setiap organisasi tersebut memiliki tujuan. Untuk mencapai tujuan organisasi,diperlukan dan dimanfaatkan beberapa komponen. Supaya setiap komponen itu memberikan fungsi dan maknanya secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi,maka diperlukan manajemen pengelolaan yang efektif pula.

Menurut (Arsyam, 2020) Manajemen diartikan proses mengatur dan mengelola suatu obyek baik yang bersifat fisik maupun non fisik yang dilakukan secara sadar, terencana dan sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut (Gemnafle & Batlolona, 2021b).

Berdasarkan pengertian manajemen diatas penulis menyimpulkan bahwa manajemen adalah proses pengaturan,pengelolaan,dan pengendalian yang dilakukan secara terencana guna mencapai sebuah tujuan yang telah ditentukan.

2.2.1.1 Fungsi manajemen

Fungsi manajemen dalam organisasi memegang peranan yang penting untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi manajemen dibagi kedalam lima fungsi yang telah dikemukakan Hery (2018) dalam (Oleh ,2019) yaitu:

1. Perencanaan

Fungsi perencanaan mencakup proses perumusan sasaran, penetapan strategi untuk mencapai sasaran tersebut, serta penyusunan rencana guna menelaraskan dan mengkoordinir berbagai kegiatan.

2. Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian yaitu merancang pekerjaan guna mencapai sasaran organisasi, melalui proses penciptaan struktur organisasi.

3. Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan, manajer bertanggungjawab untuk mengarahkan dan memotivasi seluruh pihak yang terlibat, serta mampu mengatasi atau menyelesaikan konflik.

2.3.1.1 Unsur-Unsur Manajemen

Manajemen merupakan sebuah subjek yang sangat penting karena ia mempersoalkan penetapan serta pencapaian tujuan tertentu yang telah ditetapkan oleh organisasi. Agar manajemen dapat berjalan dalam proses yang baik dan benar serta mencapai tujuan yang terbaik, maka diperlukan unsur-unsur manajemen. G.R Terry dikutip dalam (Yulianto, 2022) menyebut unsur-unsur manajemen dengan istilah “6M” (*man, material, machine, method, money, market*). :

a. Manusia (*Human*)

Manusia memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi yang menjalankan fungsi manajemen operasional suatu organisasi. Tanpa adanya manusia maka tidak akan ada proses kerja, sebab posisi manusia pada dasarnya sebagai makhluk kerja. Oleh karena itu, adanya manajemen karena adanya orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan.

b. Uang (*Money*)

Uang dalam ilmu ekonomi tradisional didefinisikan sebagai alat tukar yang dapat diterima secara umum. Alat tukar itu dapat berupa benda apapun yang dapat diterima oleh setiap orang di masyarakat dalam proses pertukaran barang dan jasa. Sedangkan dalam ilmu ekonomi modern, uang didefinisikan sebagai sesuatu yang tersedia dan secara umum diterima sebagai alat pembayaran bagi pembelian barang-barang dan jasa-jasa serta kekayaan berharga lainnya atau untuk pembayaran hutang.

Uang atau modal menjadi kebutuhan mutlak dalam bisnis tanpa uang tujuan yang ditetapkan dalam manajemen organisasi tidak akan bisa tercapai dengan begitu saja meski manusia sudah menjalankan fungsinya dengan wujud jasa, tapi efek yang akan timbul atas jasa harus adanya dana. Hal yang menjadikan dana itu sangat penting dalam proses bisnis.

c. Metode (*Method*)

Metode berasal dari Bahasa Yunani *mentodos* yang berarti cara atau jalan yang ditempuh. Sehubungan dengan upaya ilmiah, maka metode menyangkut masalah cara kerja untuk dapat memahami objek yang menjadi sasaran ilmu yang bersangkutan. Fungsi metode sebagai alat untuk mencapai tujuan, atau bagaimana cara melakukan atau membuat sesuatu. Fungsi metode berarti sebagai alat untuk mencapai tujuan.

d. Material (*Materials*)

Material merupakan salah satu unsur terpenting dalam sistem produksi. Tanpa material, produksi tidak mungkin dapat menghasilkan barang jadi atau produk akhir yang diinginkan. Pada sistem produksi, material merupakan masukan atau input yang digunakan untuk diolah menjadi barang jadi. Material yang dimaksudkan disini dapat berupa bahan mentah ataupun yang telah diproses sebelum digunakan untuk proses produksi lebih lanjut.

e. Mesin (*Machines*)

Mesin merupakan alat bantu dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya mesin maka proses produksi atau kegiatan yang terkait dengan organisasi akan lebih efisien. Istilah mesin biasanya menunjukkan bagaimana bekerja bersama. Biasanya alat-alat ini mengurangi intensitas kerja yang dilakukan. Mesin merupakan suatu fasilitas yang mutlak diperlukan perusahaan manufaktur dalam berproduksi. Dengan menggunakan mesin perusahaan dapat menekan tingkat kegagalan produk dan dapat meningkatkan standar kualitas serta dapat mencapai ketepatan waktu dalam menyelesaikan produknya sesuai dengan permintaan pelanggan dan penggunaan bahan baku akan lebih efisien karena dapat lebih terkontrol penggunaannya.

f. Pasar (*Market*)

Berdasarkan wujudnya pasar dibagi menjadi pasar konkret dan pasar abstrak. Pasar konkret adalah tempat pertemuan antara penjual dan pembeli yang dilakukan secara langsung. Adapun pasar abstrak adalah pasar yang lokasinya tidak dapat dilihat dengan kasat mata. Konsumen dan produsen tidak bertemu secara langsung, biasanya melalui internet, telepon dan lain sebagainya. Pasar tempat untuk menjual hasil.

Manajemen terbagi menjadi beberapa bidang. Pada masing-masing bidang tersebut memiliki fungsi yang berbeda di dalam suatu perusahaan. Menurut Sarinah & Mardalena (2017:8) dalam (Dwi Mardiatmi et al., 2021) manajemen terbagi menjadi 4 bidang, yaitu :

1. Manajemen Operasional

Kegiatan di dalam manajemen operasional adalah menciptakan produk yang sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan yang disesuaikan dengan keinginan konsumen dengan teknik produksi yang efektif dan efisien.

2. Manajemen Pemasaran

Kegiatan di dalam manajemen pemasaran adalah mengidentifikasi apa kebutuhan konsumen dan bagaimana cara mewujudkan kebutuhan konsumen.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan di dalam manajemen sumber daya manusia adalah mencari dan memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas bagi perusahaan yang kemudian dikelola dan dipelihara supaya menciptakan kualitas kerja yang baik.

4. Manajemen Keuangan

Kegiatan di dalam manajemen keuangan adalah memastikan jika kegiatan bisnis yang dilakukan oleh perusahaan mampu mencapai tujuannya secara ekonomis yang diukur berdasarkan profit.

Berdasarkan pengelompokan fungsional manajemen tersebut pada penelitian ini peneliti akan memfokuskan pada pemaparan teori fungsional manajemen sumber daya manusia. Selanjutnya akan dipaparkan pengertian manajemen sumber daya manusia terlebih dahulu.

2.1.2 Middle Theory

2.1.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM merupakan sebuah seni sekaligus strategi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia yang terdiri dari fungsi perencanaan, penerapan, perekrutan, pelatihan, pengembangan karier karyawan atau pegawai serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional sebuah organisasi atau perusahaan. Pada dasarnya, tidak ada perusahaan yang tidak membutuhkan manajemen SDM atau istilah kerennya Human Resource (HR). Bagian Human Resource itulah yang bertanggung

jawab untuk mengurus berbagai kebutuhan perusahaan yang terkait dengan Sumber Daya Manusia (SDM) termasuk di dalamnya ada Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sehingga semua kegiatan atau pekerjaan berjalan dengan lancar dan lebih efisien (Siregar, 2022).

Menurut (Susan, 2019) MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Manajemen SDM merupakan hal-hal yang mencakup tentang pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri. Menurut Hadari Nawawi dikutip dalam (Rahman, 2020) mengenai pengertian Sumber Daya Manusia, yaitu:

- a. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
- b. Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. Sumber Daya Manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/non financial) di dalam
- d. organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya yang ada dalam organisasi memegang peranan penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Berhasil atau tidaknya tergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan fungsinya.(Ali, 2021)

Menurut Manajemen SDM adalah suatu proses manajemen yang efektif dan sistematis yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan personel sesuai dengan tujuan perusahaan yang ada (Anhar & Darmayanti, 2023).

Dari pengertian manajemen sumber daya manusia di atas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa, Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi agar lebih efektif dan efisien.

2.1.2.2 Sumber Daya Manusia

Dalam rangka persaingan ini organisasi atau perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya dibutuhkan perusahaan atau organisasi tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Peran sumber daya manusia sangat menentukan. Semula sumber daya manusia merupakan terjemahan “*Human*

resources” namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan “*manpower*” (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan personal, (personalia, kepegawaian, dan sebagainya) (Sutrisno, 2009) dikutip dalam (Supiani et al., 2022). Menurut (Rahmawati et al., 2023) sumber daya manusia adalah adalah kapasitas gabungan dari kekuatan mental dan fisik setiap orang. Karakteristik individu dibentuk oleh pendidikan dan lingkungan mereka, dan perilaku mereka di tempat kerja didorong oleh kebutuhan untuk dipuaskan.

Menurut (Gustinaningsih & Nugraha, 2023) Sumber daya manusia adalah modal atau aset suatu perusahaan atau lembaga yang sangat penting untuk dikelola sebagai upaya pencapaian tujuan. Menurut (Syaifullah, 2022) Sumber Daya Manusia adalah kekuatan daya pikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam dirinya yang perlu dibina dan digali serta dikembangkan untuk dimanfaatkan . Sedangkan menurut (Rizqi & Nabila, 2022) Sumber Daya Manusia (SDM) atau tenaga kerja adalah aset utama dalam sebuah organisasi,perlu adanya pelakuan khusus untuk pengelolaan SDM karena tenaga kerja dapat memengaruhi eksistensi organisasi dimasa yang akan datang.

Dari pengertian sumber daya manusia di atas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan dengan gabungan kekuatan dan mental setiap individu guna mencapai tujuan perusahaan/organisasi.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari fungsi manajemen, maka sebelum mengemukakan pendapat-pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri.

Menurut Hasibuan (2007:21) dalam (Herdilah et al., 2023) menjelaskan secara singkat fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.

c. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

h. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan karyawannya.

j. **Kedisiplinan (*Discipline*)**

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan - peraturan perusahaan dan norma – norma sosial.

k. **Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*)**

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2.4 Unsur-Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia

Unsur -unsur Manajemen Sumber Daya Manusia menurut (Mickhael Sola Gratia, 2023) dibedakan menjadi tiga bagian yaitu :

1. **Pengusaha**

Siapa saja yang menginvestasikan modalnya untuk mendapatkan keuntungan dan besarnya pendapatan tidak pasti tergantung dari keuntungan yang dicapai perusahaan.

2. **Pelaku utama perusahaan**

karena tanpa partisipasi mereka kegiatan perusahaan tidak dapat berlangsung. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu,

karyawan diartikan sebagai penjual jasa (pikiran dan tenaga) dan diberi kompensasi sesuai dengan kesepakatan

3. Pemimpin

Seseorang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain dan bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut untuk mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin yang mempengaruhi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif sesuai dengan perintahnya.

2.1.3 Applied Theory

2.1.3.1 Kinerja Karyawan

2.1.3.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya dengan memperhatikan tingkat pendidikan. Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan juga tidak terlepas dari tingkat pendidikan yang dimiliki. Disamping itu, pengalaman kerja juga sangat diperlukan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.(Deswanti et al., 2023)

Kinerja karyawan merupakan salah satu hal terpenting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Hal tersebut dikarenakan suatu tujuan atau target perusahaan akan tercapai bila pekerjaannya mampu memiliki kinerja yang baik dalam mencapai hal tersebut. Dengan demikian, penting bagi perusahaan atau

organisasi untuk memantau kinerja karyawan dan bahkan melakukan upaya-upaya yang dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Pada dasarnya, kinerja pada karyawan ini memiliki suatu faktor penting yakni pencapaian tujuan yang artinya dapat menjadi salah satu tolak ukur keberhasilan kinerja karyawan.

Karyawan dikatakan memiliki kinerja yang baik jika secara berhasil memenuhi deadline (atau kurang dari waktu tersebut), berhasil membangun citra perusahaan dan interaksi pelanggan kearah yang positif, bekerja secara efektif. Sebaliknya, jika karyawan atau individu yang bekerja dalam suatu perusahaan tidak bekerja dengan efektif, maka pelanggan akan menilai secara buruk dan akhirnya akan memilih alternatif perusahaan lain yang serupa. Banyak faktor-faktor yang dapat dilakukan perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawannya. (Adzansyah et al., 2023)

Kinerja merupakan hasil kolerasi antara tiga elemen kunci, antara lain kapasitas, semangat karyawan untuk menjalankan tugasnya, serta etos kerja dan tingkat tanggung jawabnya. Semakin signifikan masing-masing faktor tersebut, maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut (Adzansyah et al., 2023).

Menurut (Wokas et al., 2022) Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. kinerja dapat yaitu hasil kerja yang mengacu selama periode waktu tertentu untuk menyelesaikan tanggung jawab dan tugas yang diberikan guna meraih sasaran yang dimiliki organisasi (Lely et al., 2022).

Berdasarkan pengertian kinerja diatas penulis menyimpulkan bahwa kinerja adalah suatu kemampuan setiap individu untuk menyelesaikan tugas / pekerjaan yang telah diberikan dengan kualitas dan kuantitas yang berbeda .

2.1.3.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila hasil kerja yang diperoleh mampu memenuhi standar, hal ini bisa didapatkan salah satunya melalui pengembangan yang perusahaan berikan. (R. A. Putri et al., 2023) Dan menurut Menurut ahli (Simanjuntak, 2005) dalam (R. A. Putri et al., 2023) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

1. **Kualitas dan kemampuan pegawai**

Kualitas dan kemampuan pegawai adalah dua aspek penting dalam konteks kerja yang berhubungan dengan kemampuan dan kinerja individu di lingkungan kerja. Dalam dunia kerja, organisasi sering mencari karyawan yang tidak hanya memiliki kualitas yang baik, tetapi juga memiliki kemampuan yang relevan untuk posisi yang mereka tempati.

2. **Sarana pendukung**

Sarana berperan penting dalam meningkatkan kinerja, produktivitas, efisiensi, dan kualitas pekerjaan. Sarana pendukung kinerja adalah berbagai alat, teknologi, sumber daya, atau lingkungan kerja yang digunakan untuk membantu individu atau organisasi mencapai hasil kerja yang lebih baik. Sarana pendukung ini seperti teknologi, perangkat kerja, pelatihan pengembangan, SDM, fasilitas, kebijakan dan prosedur kerja.

3. Supra sarana

Supra sarana merupakan infrastruktur, fasilitas, alat, dan sumber daya yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk membantu mereka bekerja secara efisien dan meningkatkan produktivitas.

Sedangkan ada pendapat lain yaitu menurut penelitian yang dilakukan oleh (Hasibuan & Nasution, 2022) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan, pelatihan, motivasi, dan kemampuan. Menurut (Hasnah & Asyari, 2022) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah kompensasi, gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja. Kompensasi merupakan suatu jaringan berbagai subproses untuk memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pelaksanaan dan untuk memotivasi karyawan agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan .

2.1.3.1.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Sutrisno, 2016) dikutip dalam (S. F. Harahap & Tirtayasa, 2020) bahwa terdapat lima indikator kinerja karyawan yaitu:

1. Hasil kerja

Yaitu meliputi tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauhmana pengawasan.

2. Pengetahuan pekerjaan

Yaitu pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dari hasil kerja.

3. Inisiatif

Yaitu tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

4. Sikap

Yaitu semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

5. Disiplin

Waktu dan absensi yaitu ketepatan waktu dan tingkat kehadiran

2.1.2.2 Pelatihan

2.1.3.3.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan bagi pegawai merupakan suatu kegiatan atau usaha yang mempunyai maksud agar pegawai dapat memperbaiki dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, keahlian serta sikap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pelatihan dilaksanakan setelah terjadi penerimaan pegawai baru atau pegawai lama yang masih membutuhkan pendidikan dan pelatihan kembali. Dalam pelaksanaannya pelatihan merupakan sebuah proses pengembangan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir yang dibuat untuk memperbaiki kinerja sehingga dapat membuka peluang untuk peningkatan karir. Seorang pegawai haruslah memiliki keterampilan dan pengetahuan. Salah satu upaya untuk memenuhi kebutuhan tersebut adalah melalui pelaksanaan program pelatihan untuk meningkatkan kualitas SDM agar sesuai dengan keinginan yang pada akhirnya akan mampu mendapatkan apa yang diinginkan (Maulyan, 2019).

Pelatihan juga akan memberikan kesempatan bagi karyawan

mengembangkan keahlian dan kemampuan dalam bekerja agar apa yang diketahui dan dikuasai dapat membantu karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya dikerjakan dan mengapa harus dikerjakan, memberikan kesempatan untuk menambah pengetahuan dan keahlian. Setiap orang memiliki kemampuan masing-masing, akan tetapi kemampuan (*ability*) yang dimiliki belum tentu sesuai dengan spesifikasi yang dicari dan dibutuhkan oleh perusahaan, maka dari itu penting bagi perusahaan untuk melaksanakan pelatihan agar karyawan tahu apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana melakukannya. Pelatihan berarti proses membantu karyawan untuk menguasai keterampilan khusus atau untuk memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan. (Wahyuningsih, 2019)

pelatihan adalah proses belajar dengan menggunakan metode dan serta Teknik tertentu dalam upaya meningkatkan kecakapan dan keterampilan seseorang atau beberapa orang (Hasmi et al., 2023).

Pelatihan memberikan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik kepada karyawan serta dapat digunakan dalam pekerjaan mereka saat itu juga. Pada definisi tersebut dijelaskan bahwa selama kegiatan pelatihan, karyawan diharapkan mampu meningkatkan kemampuannya pada suatu pekerjaan tertentu (Cahya et al., 2021). Menurut (Baehaki & Faisal, 2020) pelatihan merupakan proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang karyawan atau proses untuk mengajarkan hal-hal baru kepada karyawan baru atau sekarang keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan bidangnya.

Berdasarkan pengertian pelatihan diatas maka penulis menyimpulkan

pelatihan adalah kegiatan meningkatkan kemampuan dan pengetahuan seorang karyawan yang sesuai dengan bidangnya agar kinerjanya semakin optimal.

2.1.3.3.2 Faktor yang mempengaruhi pelatihan

Faktor yang mempengaruhi pelatihan adalah instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang akan mempengaruhi kinerja karyawan dan 3 (tiga) faktor penting yaitu: kualitas pelatih, metode pelatihan dan pengalaman pembelajaran (Syahputra & Tanjung, 2020c).

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan Pelatihan menurut Veithzal Rivai (2004:240) dikutip dalam (Syahputra & Tanjung, 2020) antara lain :

1. Materi atau konten pelatihan

Konten yang diperlukan Konten yang disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan.

2. Metode pelatihan

Pendekatan yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.

3. Pelatih (instruktur/*trainer*)

Keahlian instruktur pelatihan adalah mencari sumber-sumber informasi yang mungkin bermanfaat dalam mengenali keperluan pelatihan.

4. Peserta pelatihan

Peserta pelatihan sangat krusial untuk mempertimbangkan kategori tenaga kerja dan karakteristik pekerja yang akan menjalani pelatihan.

5. Sarana latihan

Sarana atau prinsip-prinsip pembelajaran Panduan dimana proses pembelajaran akan berjalan lebih efisien.

6. Evaluasi atau Penilaian pelatihan

Setelah melaksanakan pelatihan, penting untuk mengevaluasi hasil yang dicapai dalam pelatihan tersebut, dengan mempertimbangkan tanggapan peserta, tingkat pemahaman, perilaku kerja, tingkat keorganisasian, dan nilai yang diperoleh.

2.1.3.3.3 Indikator efektivitas Pelatihan

Indikator penentu efektivitas pelatihan menurut Ghosh pada (Santoso & Johnathan, 2019) , terdapat 5 indikator penentu efektivitas dari sebuah pelatihan antara lain:

1. Kejelasan trainer atau pelatih

Merupakan faktor guna membangun koneksi yang lebih dalam keterampilan sosial sebagai bagian yang dibutuhkan dari pelatih.

2. Tempat program pelatihan

Merupakan faktor dimana disediakannya amenities atau fasilitas serta ambience atau suasana ruang yang nyaman dari tempat program pelatihan.

3. Aplikasi praktis

Merupakan faktor guna karyawan familiar dengan aplikasi yang dilakukan dalam pekerjaan karyawan sehari-hari serta meningkatkan pengetahuan praktis dari karyawan tersebut.

4. **Komunikasi pelatih**

Merupakan faktor efektivitas pelatihan dengan tujuan agar karyawan dapat lebih memiliki intelektualitas yang tinggi, memahami apa yang dijelaskan oleh pelatih atau trainer, serta puas dengan kejelasan pelatih dalam merespon pertanyaan.

5. **Materi pelatihan**

Merupakan sarana yang dapat digunakan untuk menyampaikan isi atau materi program pelatihan. Pemilihan materi pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

2.1.2.3 Pengembangan Karir

2.1.2.3.1 Pengertian Pengembangan karir

Pengembangan karir merupakan perjalanan hal yang sangat penting karena dengan usaha yang keras dalam perusahaan untuk mengembangkan karirnya maka karyawan dapat menduduki posisi jabatan yang sesuai yang sesuai kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki. Perjalanan karir karyawan merupakan serangkaian usaha yang dimulai sejak pertama kali bekerja dalam perusahaan sampai masa jabatannya berakhir. Sehingga karyawan ada keinginan untuk meningkatkan kinerjanya di perusahaan. (Syahputra & Tanjung, 2020)

Pengembangan karir dimulai dari individu. Setiap orang harus menerima tanggung jawabnya untuk mengembangkan karirnya atau kemajuan karirnya terhambat. Setelah komitmen pribadi diambil, karyawan mungkin bisa melakukan tindakan-tindakan sebagai berikut :

1. **Kinerja**

Yaitu tindakan yang paling penting yang dapat diambil oleh seseorang untuk meningkatkan karirnya adalah memiliki kinerja yang baik.

2. *Exposure*

Kemajuan karir juga ditingkatkan melalui *eksposure*, yang berarti menjadi dikenal oleh mereka yang menentukan promosi, rotasi dan kesempatan karir yang lain.

3. Mengundurkan diri

Apabila seorang individu melihat peluang karir yang lebih besar di tempat lain, pengunduran diri merupakan satu-satunya cara memenuhi tujuan karirnya.

4. Loyalitas organisasi

Dibanyak organisasi orang lebih mengutamakan loyalitas karir daripada loyalitas organisasi. Tingkat loyalitas organisasi yang rendah banyak dijumpai pada mereka yang baru lulus perguruan tinggi.

5. Mentor dan Sponsor

Banyak karyawan dengan cepat mengetahui bahwa mentor dapat membantu pengembangan karirnya. Mentor adalah seseorang yang memberikan advis karir tidak resmi,. Jika mentor dapat mencalonkan karyawan untuk aktivitas pengembangan karir seperti program pelatihan, rotasi atau promosi, maka dia menjad sponsor. Sponsor adalah seseorang di dalam organisasi yang dapat menciptakan peluang pengembangan karir untuk orang lain.

6. Bawahan kunci

Manajer yang sukses tergantung pada bawahan yang membantu perkembangan dan kinerjanya. Bawahan ini mungkin punya kemampuan atau keterampilan khusus yang diperlukan oleh manajer.

7. Peluang pertumbuhan

Ketika karyawan mengembangkan kemampuannya mereka mendukung tujuan organisasi misalnya mereka yang mengikuti program pelatihan dapat membantu pengembangan organisasi dan rencana karir individu.

Karir merupakan sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja, orang-orang memiliki kendali atas nasibnya, sehingga mereka dapat memanfaatkan peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan dari karir mereka, Adanya pengembangan karir yang baik maka karyawan akan merasa termotivasi sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaan. Program pengembangan karir dapat lebih meningkatkan dorongan pada karyawan untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan (Saefullah, 2021a)

Pengembangan karir yaitu proses pengembangan pengetahuan, sikap dan keterampilan dan suatu proses yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam rangka melakukan perubahan status, posisi, atau kedudukan seseorang yang ternaung di dalam organisasi tersebut (D. P. Sari & Candra, 2020) . Menurut (Nursaumi & Sunarya, 2022) pengembangan karir adalah suatu proses peningkatan pengetahuan karyawan maupun dari segi individu ataupun kelompok . Pengembangan karir menurut Handoko (2014) dikutip dalam (Muna & Isnawati, 2022b)

Pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dapat dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir yang telah direncanakan. Pengembangan Karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Pengembangan karir merupakan peningkatan status atau jabatan seseorang dalam suatu organisasi. Dengan adanya pengembangan karir yang baik akan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik (Andini et al., 2023).

Berdasarkan pengertian pengembangan karir diatas, maka penulis menyimpulkan pengembangan karir adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan guna membantu karyawan untuk merencanakan karir masa depan ditempat mereka bekerja .

2.1.3.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Pengembangan karir yaitu proses pengembangan pengetahuan, sikap dan keterampilan dan suatu proses yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam rangka melakukan perubahan status, posisi, atau kedudukan seseorang yang ternaung di dalam organisasi tersebut (D. P. Sari & Candra, 2020) .

Menurut Siagian dalam (Syahputra & Tanjung, 2020) terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seseorang, yaitu :

1. Prestasi Kerja

Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang pegawai adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2. Pengenalan oleh pihak lain

Adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

3. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang pegawai yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4. Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada pegawai dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang didalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan karirnya.

5. Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6. Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

7. Pengunduran diri

Merupakan keputusan seorang pegawai untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

Sedangkan Menurut Tohardi (2007:281), dalam (Yulizar et al., 2020) ada lima faktor yang akan mempengaruhi mulus tidaknya karir seseorang pegawai. Untuk itulah kelima faktor tersebut harus dikelola oleh karyawan dengan baik, bila karyawan atau pekerja yang bersangkutan ingin meraih karir yang lebih tinggi. Kelima faktor tersebut yaitu:

1. Sikap Atasan, Rekan Sekerja dan Bawahan

Bila seorang pegawai ingin meniti karirnya dengan mulus maka selain membenahi diri dengan segudang prestasi, juga perlu memback-up diri dengan perangai, tingkah laku atau moral yang baik.

2. Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini dapat berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seseorang pegawai, walaupun hal ini masih tetap diperdebatkan.

3. Pendidikan

Faktor pendidikan biasanya menjadi syarat untuk duduk di sebuah jabatan, misalnya syarat untuk menjadi seorang dosen maka minimal harus berpendidikan sarjana.

4. Prestasi

Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi dari pengalaman, pendidikan dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun karena keterbatasan pendidikan, pengalaman dan dukungan rekan-rekan sekerja.

5. Faktor Nasib

Adanya faktor nasib yang turut mempengaruhi harus diyakini ada, karena dalam kenyataan ada yang berprestasi tetapi tidak pernah mendapat peluang untuk dipromosikan.

2.1.3.2.3 Indikator Pengembangan karir

Menurut Rivai (2017:290) dalam (Saefullah, 2021) indikator pengembangan karir adalah:

1. Perencanaan karir

yaitu pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

2. Pengembangan karir individu

Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

3. Pengembangan karir yang didukung organisasi

Pengembangan karir pegawai juga bergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.

4. Peran umpan balik terhadap kinerja

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relatif sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir.

Umpan balik didalam usaha pengembangan karir mempunyai beberapa sasaran:

- a. Untuk menjamin bahwa pegawai yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka pengembangan karirnya masih tetap berharga dan akan dipertimbangkan lagi untuk promosi diwaktu mendatang.
- b. Untuk menjelaskan pegawai yang gagal kenapa mereka tidak terpilih

- c. Untuk mengidentifikasi apa tindakan-tindakan pengembangan karir spesifik yang harus mereka laksanakan.

2.1.2.4 Kepuasan Kerja

2.1.3.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. pekerjaan menurut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang ideal dan hal serupa lainnya (Nabawi, 2019).

Kepuasan kerja akan mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik. Prestasi yang lebih baik akan menimbulkan imbalan ekonomi dan psikologis yang lebih tinggi. Apabila imbalan tersebut dipandang pantas dan adil maka timbul kepuasan yang lebih besar karena karyawan merasa bahwa mereka menerima imbalan sesuai dengan prestasinya. Sebaliknya apabila imbalan dipandang tidak sesuai dengan tingkat prestasi maka cenderung timbul ketidakpastian. (Makkira et al., 2022)

Oleh karena itu, kualitas kinerja seorang karyawan dapat disimpulkan bahwa perbandingan antara capaian yang diperoleh perusahaan dengan pengobaran yang diberikan perusahaan, dalam hal ini dapat mencakup sumber daya manusia yang ada di dalamnya itu karyawan itu sendiri serta biaya yang dikeluarkan untuk menggaji karyawan tersebut. Prestasi kerja atau hasil kerja

adalah dampak dari kualitas kinerja yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Sehingga dia mendapat pengakuan yang layak dari pimpinannya. Seorang pimpinan yang baik, tentunya akan senang Ketika memberikan penghargaan pada karyawan Ketika memberikan hadiah atau sesuatu pujian yang akan menjadi motivasi untuk karyawan (Sutrisno et al., 2022)

Kepuasan Kerja adalah perasaan yang dialami oleh pekerja ketika menjalankan tugasnya, dimana mereka dapat merasa senang atau tidak (F. A. Harahap & Nasution, 2023) . Menurut (Devie et al., 2023) kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

Berdasarkan pengertian kepuasan kerja diatas, penulis menyimpulkan kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap terhadap suatu pekerjaan yang dijalani dimana mereka dapat merasa puas ,senang ataupun tidak.

2.1.3.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja Nuraini pada (Rizky, 2022) yaitu :

- a. Upah yang cukup

Upah yang cukup untuk memenuhi kebutuhan merupakan keinginan setiap karyawan.

b. Perlakuan yang adil

Setiap karyawan ingin diperlakukan secara adil, tidak saja dalam hubungan dengan upah, tetapi juga hal lain, untuk menciptakan persepsi yang sama antara atasan dan bawahan mengenai makna adil yang sesungguhnya.

c. Ketenangan bekerja

Karyawan menginginkan ketenangan, bukan saja hubungannya dengan pekerjaannya tetapi juga menyangkut kesejahteraan keluarganya.

d. Perasaan diakui

Setiap karyawan ingin perasaan diakui sebagai karyawan yang berharga dan sebagai anggota kelompok yang dihormati.

e. Penghargaan

hasil kerja Karyawan menginginkan agar hasil karyawannya dihargai, hal ini bertujuan agar karyawan merasa senang dalam bekerja dan akan selalu bekerja dengan giat.

f. Penyalur perasaan

Perasaan yang menghinggapi karyawan bias menghambat gairah karyawan. hal ini dapat diatasi melalui komunikasi dua arah secara timbal balik.

2.1.3.4.4 Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Robins pada (Indriati & Nazhifi, 2022) dimensi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Pekerjaan itu sendiri, sumber utama dari kepuasan karyawan dimana pekerjaan tersebut membuat tugas yang menarik, tidak membosankan dan memiliki kesempatan untuk belajar serta menerima tanggung jawab.
- 2) Gaji/upah, faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Karyawan yang menerima gaji maupun upah akan menjadi penilaian kepuasan, karena hal ini dipandang pantas dan layak.
- 3) Supervisi, kemampuan dari pimpinan yang memberikan bantuan terhadap karyawannya.
- 4) Rekan kerja, hubungan antar karyawan secara kooperatif ini salah satu sumber kepuasan kerja yang sederhana. Kelompok kerja ini bertindak sebagai sumber kenyamanan, dukungan, nasehat dan bantuan terhadap individu yang ada di kelompok kerja tersebut.

2.1.3.4.3 Indikator Terwujudnya Kepuasan kerja

Menurut Meutia pada (Fauzi et al., 2022) Indikator kepuasan kerja yaitu:

1. Kinerja
Umumnya naik tingginya tingkat kepuasan kerja individu akan meningkatkan semangat kerja, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan.
2. Perilaku organisasi
Keberadaan pegawai yang berperan sebagai pendukung bagi pegawai lain di luar job description pegawai itu sendiri. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka berkolaborasi satu sama lain untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Kepuasan dalam hidup

Kepuasan di tempat kerja meningkatkan vitalitas hidup dan memberikan kepuasan. Karena merasa puas dalam bekerja, karyawan akan merasa lebih nyaman saat pulang kerja.

4. Kesejahteraan rohani dan jasmani

Karyawan yang percaya bahwa mereka melakukan pekerjaan dengan baik akan lebih antusias dalam bekerja.

5. Kepuasan Kerja

Di tempat kerja, rekan kerja dan atasan menawarkan dukungan yang solid. Selain itu, menerima kompensasi dari perusahaan membawa kepuasan

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Metode Analisis	Kesamaan Variabel	Hasil Penelitian
1.	(Setiyaningrum, 2019a)	PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL	Dependen Kinerja Karyawan Independen Pengembangan karir	analisis statistik	(Y) : Kinerja Karyawan	Pengembangan karir Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.

No	Nama Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Metode Analisis	Kesamaan Variabel	Hasil Penelitian
		INTERVENING				
2.	(Retni Lasari & Putra, 2019)	PENGARUH PROGRAM PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENINGKATAN KEMAMPUAN DAN KINERJA KARYAWAN PT. BANK SYARIAH MANDIRI	Dependen Kinerja Karyawan Independen Pelatihan, Pengembangan sumber daya manusia	metode kuisioner	(X1) Pelatihan	Secara signifikan pelatihan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pelatihan yang semakin baik maka akan memberikan peningkatan terhadap kinerja karyawan yang lebih baik pula.
3.	(KL Aritonang, 2019)	PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. SINAR SOSRO	Dependen Kepuasan Kerja Independen Pengembangan karir, Lingkungan kerja	pendekatan kuantitatif	(X1) Pengembangan karir	Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.

No	Nama Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Metode Analisis	Kesamaan Variabel	Hasil Penelitian
						Sinar Sosro.
4.	(Palupi, 2020)	PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA KARYAWAN: KASUS PADA SHERATON MUSTIKA YOGYAKARTA RESORT & SPA	Dependen Kinerja karyawan Independen Pelatihan, Budaya Organisasi	metode survey menggunakan pendekatan kuantitatif	(X1) Pelatihan	Pelatihan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Semakin terlatih karyawan maka semakin bisa bekerja dengan baik, dengan begitu kepuasan kerja meningkat.
5.	(ML Faronyah, 2020)	PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. JASARAHARJA PUTERA PALEMBANG	Dependen Kepuasan kerja Independen Pengembangan karir	teknik analisis regresi linear	(X1) Pengembangan karir	Pengembangan karir (X) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) PT. Jasa Raharja Putera Palembang

No	Nama Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Metode Analisis	Kesamaan Variabel	Hasil Penelitian
						Berdasarkan hasil uji secara parsial (uji t) diketahui bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($5,527 > 1,677$) maka demikian variabel pengembangan karir secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.
6.	(Safitri, 2019)	PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN	Dependen Kinerja Karyawan Independen Pelatihan	kuantitatif deskriptif	(X1) Pelatihan (Y) Kinerja Karyawan	Berdasarkan hasil penelitian dengan melakukan wawancara dan survey kepada 30 orang karyawan di departemen Machine Shop dapat disimpulkan bahwa Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja

No	Nama Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Metode Analisis	Kesamaan Variabel	Hasil Penelitian
						karyawan PT. Batam.
7.	(Balbed & Sintaasih, 2019)	PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, DAN PERENCANAAN SDM TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (SUATU KAJIAN STUDI LITERATUR MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA)	Dependen Kinerja Karyawan Independen Pengembangan Karir, Perencanaan SDM	Analisis Deskriptif	(X1) Pengembangan karir (Y) Kinerja Karyawan	Hasil uji ini menunjukkan bahwa perencanaan karir (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

No	Nama Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Metode Analisis	Kesamaan Variabel	Hasil Penelitian
8.	(I. P. Sari & Rahyuda, 2022)	PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA BANK SAAT PANDEMI COVID-19	Dependen Kinerja Karyawan Independen Pengembangan Karir	teknik analisis jalur (path analysis)	(X1) Pengembangan karir (Y) Kinerja Karyawan	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	(DECCASARI, 2021)	PENGARUH PELATIHAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING	Dependen Kinerja karyawan Independen Pelatihan, Lingkungan kerja	analisis regresi berganda	(X1) Pelatihan (Y) Kinerja Karyawan	variabel pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini terbukti dari hasil analisis uji regresi berganda sebesar 0,407. Keempat, variabel lingkungan kerja juga mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini terbukti dari hasil

No	Nama Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Metode Analisis	Kesamaan Variabel	Hasil Penelitian
						analisis uji regresi berganda sebesar 0,279.
10.	(Seku & Andriyani, 2023)	PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PT. PEGADAIAN PERSERO CABANG ENDE)	Dependen Kinerja Karyawan Independen Pengembangan Karir	analisis kuantitatif	(X1) Pengembangan karir (Y) Kinerja karyawan	Berdasarkan analisis yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja

Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, ini berarti semakin optimal pelatihan/ diklat maka kepuasan kerjanya akan semakin meningkat. Hasil tersebut mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Retnilasari & Putra, 2019) bahwa Secara signifikan pelatihan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pelatihan yang semakin baik maka akan memberikan peningkatan terhadap kinerja karyawan yang lebih baik pula. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Safitri, 2019) menyatakan bahwa pelatihan kerja sangat berpengaruh

terhadap kepuasan kerja karyawan, begitu juga hasil penelitian yang dilakukan oleh (Meidita, 2019) Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

H1: Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Pelatihan terhadap kepuasan kerja pada balai pengelola transportasi darat kelas II Sumatera Barat

2.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Aritonang et al., 2019) Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sinar Sosro. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rulianti & Nurlilah, 2020) bahwa Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja PT Tenma Indonesia, hal ini ditunjukkan dengan nilai p values memiliki besaran nilai 0.000, nilai tersebut lebih kecil dari nilai alpha 0.050. Begitupun penelitian yang dilakukan oleh (Sihotang, 2020) dengan hasil penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Showroom Lestari Mobilindo Palembang.

H2: Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada balai pengelola transportasi darat kelas II Sumatera Barat.

2.3.3 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Pada penelitian yang dilakukan oleh (DECCASARI, 2021) hasil penelitiannya adalah variabel pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sarmigi et al., 2022) bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pegadaian Sungai Penuh. Begitu juga hasil penelitian yang dilakukan oleh (Mutholib, 2019) bahwa Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H3: Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada balai pengelola transportasi darat kelas II Sumatera Barat

2.3.4. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Setiyaningrum, 2019) Pengembangan karir Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Syahputra & Tanjung, 2020) bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja hal ini berarti Hipotesis diterima, Dengan adanya program pengembangan karier, hal ini akan meningkatkan kinerja bagi karyawan agar mencapai jenjang karier selanjutnya secara terarah. Dan penelitian yang dilakukan oleh (Arismunandar & Khair, 2020) juga menyatakan menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H4: Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada balai pengelola transportasi darat kelas II Sumatera Barat.

2.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Suryani & Resniawati, 2022) dengan hasil penelitian bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Harper Purwakarta, sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hanawidjaya et al., 2022) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, begitupun penelitian yang dilakukan oleh (Nurrohmat & Lestari, 2021) dengan hasil penelitian bahwa Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Kahatex Kabupaten Bandung.

H5: Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada balai pengelola transportasi darat kelas II Sumatera Barat.

2.3.6. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Pada penelitian yang dilakukan oleh (R. Prasetyo, 2019) dinyatakan bahwa ada pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Adriani & Charli, 2023) dengan hasil penelitian bahwa ada pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Begitupun penelitian yang dilakukan oleh (Salim et al., 2022) dengan hasil penelitian yaitu pelatihan berpengaruh positif namun signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Anugrah Harapan Nusantara

H6: Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada balai pengelola transportasi darat kelas II Sumatera Barat .

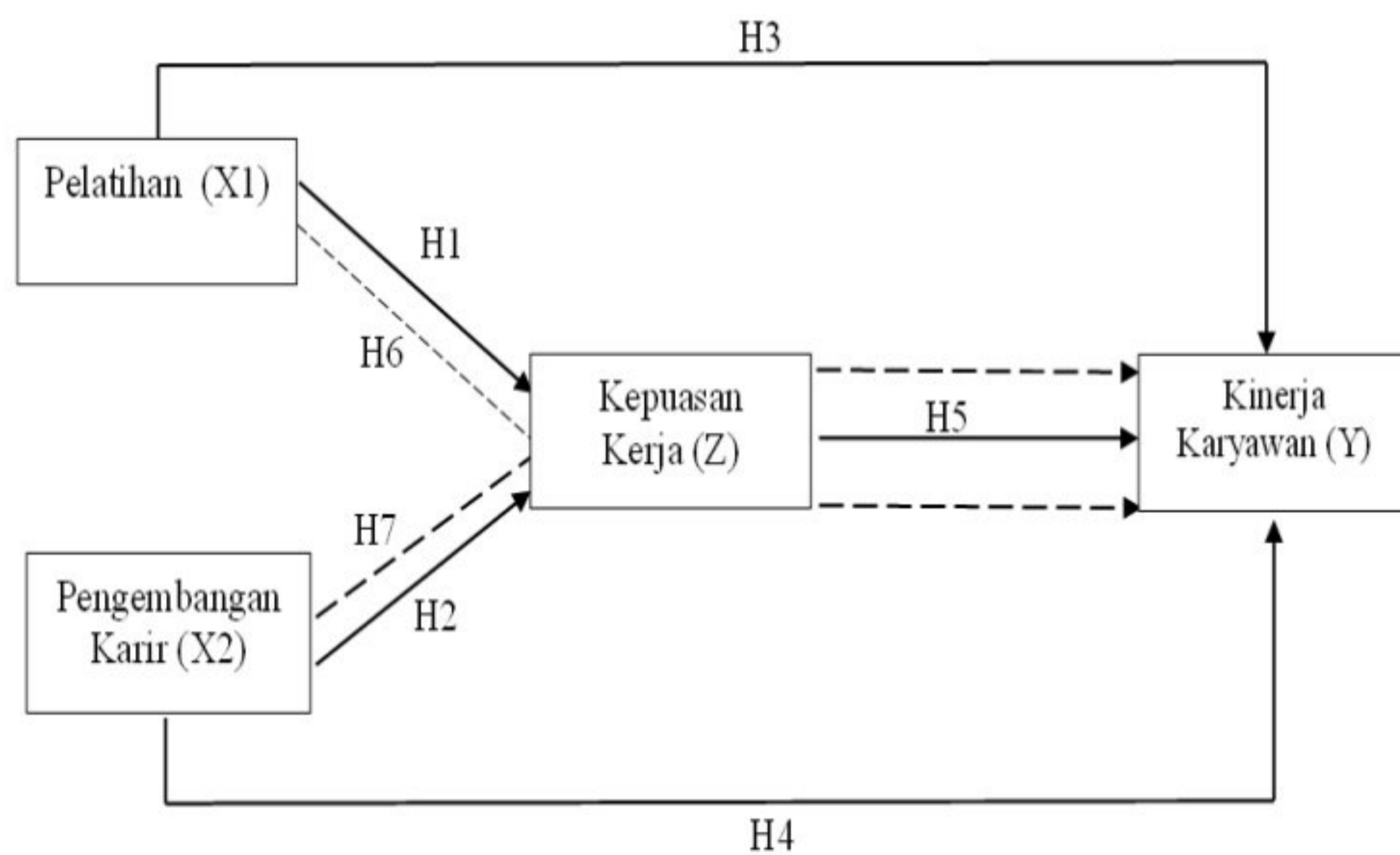
2.3.7. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Penelitian yang dilakukan oleh (Putri et al., 2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan sebagai variabel mediasi antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Guli et al., 2022) dengan hasil penelitian bahwa pengembangan Karir dapat berpengaruh pada Peningkatan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Dharmasraya Sumatera Barat melalui Kepuasan Kerja.

H7: Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada balai pengelola transportasi darat kelas II Sumatera Barat.

2.4 Kerangka Pikir

Kerangka pemikiran merupakan gambaran umum mengenai hubungan variable-variabel yang terdapat pada sebuah penelitian. Penelitian ini mencoba membuktikan ada tidaknya pengaruh Pelatihan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interveningnya.



Gambar 2. 1
Kerangka Pikir

2.5 Hipotesis

- H1 : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial Pelatihan terhadap kepuasan kerja pada balai pengelola transportasi darat kelas II Sumatera Barat
- H2 : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada balai pengelola transportasi darat kelas II Sumatera Barat
- H3 : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial pelatihan terhadap kinerja karyawan pada balai pengelola transportasi darat kelas II Sumatera Barat
- H4 : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada balai pengelola transportasi darat kelas II Sumatera Barat
- H5 : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan balai pengelola transportasi darat kelas II Sumatera Barat
- H6 : Diduga adanya pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening pada balai pengelola transportasi darat kelas II Sumatera Barat
- H7 : Diduga adanya pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja

sebagai variable intervening pada balai pengelola transportasi darat kelas II Sumatera Barat.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian pada penelitian ini dilakukan di Balai Pengelola Transportasi Darat wilayah III Sumatera Barat. Tempat pengambilan data yang beralamat di Jl Adinegoro No. 20, Lubuk Buaya, Kec. Koto Tangah, Kota Padang, Sumatera Barat.

3.2 Desain Penelitian

Penelitian pada dasarnya untuk menunjukkan kebenaran dan pemecahan masalah atas apa yang diteliti untuk mencapai tujuan tersebut, dilakukan suatu metode yang tepat dan relevan untuk tujuan yang diteliti. Menurut (Zaluchu, 2021), metode penelitian adalah bagian yang menjelaskan secara teknis prosedur pengumpulan data, pengolahan dan teknik analisisnya. Dengan membaca bagian metode, pembaca dapat mengerti cara kerja yang ditempuh peneliti di dalam menjalankan, melaporkan dan menganalisis penelitiannya.

Metode penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah penelitian yang bersifat deskriptif. Dalam hal ini ada variabel *independent* (variabel yang mempengaruhi) dan ada variabel *dependent* (variabel yang dipengaruhi) dan variable intervening. Hubungan yang terjadi yaitu dimana variabel bebas Pelatihan dan Pengembangan Karir berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel

intervening pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Provinsi Sumatera Barat.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono dikutip dalam (Silaban et al., 2019) mendefinisikan populasi dibedakan menjadi dua jenis yaitu populasi sampling atau populasi penelitian dan populasi sasaran atau target populasi. Populasi sasaran memiliki ukuran yang lebih besar dibandingkan dengan populasi sampling. Yang dimaksudkan dengan populasi penelitian itu sendiri adalah unit analisis yang memberikan keterangan atau data yang diperlukan oleh suatu studi atau penelitian. Sedangkan populasi sasaran adalah seluruh unit analisis yang berada dalam wilayah penelitian. Pada penelitian ini populasi umumnya adalah keseluruhan para pekerja di balai pengelola transportasi darat wilayah III Sumatera Barat yaitu sebanyak 352 pekerja.

3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2017:118) dikutip dalam (Nurdin et al., 2018), seorang peneliti jarang sekali melakukan penelitian terhadap keseluruhan kumpulan elemen (populasi). Peneliti biasanya melakukan seleksi terhadap bagian elemen-elemen populasi dengan harapan hasil seleksi tersebut dapat merefleksikan seluruh karakteristik yang ada. Elemen adalah subjek dimana pengukuran itu dilakukan. Bagian dari elemen-elemen populasi yang terpilih

tersebut disebut sampel. Maka dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik *convenience sampling*, yaitu pemilihan sampel berdasarkan kemudahan.

Teknik ini merupakan teknik pengambilan sampel secara acak (random sampling) yang tidak mempertimbangkan peluang. Hal ini dilakukan agar jumlah sampel yang akan digunakan peneliti representative dari populasi yang ada. Rumus yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel yang akan diambil adalah rumus slovin Menurut (Aditya, 2021) dikutip dalam (Salsabila & Harti, 2021), rumus slovin adalah formula untuk menghitung jumlah sampel minimal jika perilaku sebuah populasi sudah diketahui secara pasti. Besaran sampel penelitian dengan rumus Slovin ditentukan lewat nilai tingkat kesalahan. Dimana semakin besar tingkat kesalahan yang digunakan, maka semakin kecil jumlah sampel yang diambil Berikut merupakan rumus Slovin :

Rumus :

$$n = \frac{Ne}{1+Ne^2}$$

Keterangan :

n : Ukuran sampel

N : Ukuran populasi

e : Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan penarikan sampel

1 : konstanta

Dalam rumus slovin ada ketentuan sebagai berikut:

Nilai e= 0,1 (10%) untuk populasi dalam jumlah besar

Nilai e= 0,2 (20)% untuk populasi dalam jumlah kecil

Berdasarkan data kepegawaian, jumlah pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat kelas II Sumatera Barat sebanyak 352 orang, maka jumlah sampel yang dibutuhkan sebanyak :

$$n = \frac{352}{1 + 352 (10\%)^2}$$

$$n = \frac{352}{1 + 3,52}$$

$$n = \frac{352}{4,52}$$

$$n = 77,87$$

$$n = 78$$

Jadi sampel yang digunakan sebanyak 78 responden.

3.4 Variabel dan Defenisi Operasional Variabel

3.4.1 Variabel Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka dan perumusan masalah hipotesis, maka variabel-variabel dalam penelitian ini adalah:

a. Variabel *Dependent*

Variabel *dependent* adalah variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel *independent*. Variabel *dependen* disebut juga variabel yang diduga sebagai akibat (*presumed effect variable*). Variabel *dependent* juga dapat disebut sebagai variabel konsekuensi (*consequent variable*) (Almaududi et al., 2021). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel *dependent* adalah : Kinerja Karyawan (Y)

b. Variabel *Independent*

Variabel *independent* adalah variabel yang Anda manipulasi atau variasikan dalam studi eksperimental untuk mengeksplorasi pengaruhnya. Disebut “*independent*” karena tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam penelitian (Wulandari & Efendi, 2022). Variabel *independent* dalam penelitian ini adalah:

1. Pelatihan (X1)

2. Pengembangan Karir (X2)

c. Variabel *Intervening*

Variabel *intervening* adalah variabel yang menjadi antara atau penyelang di antara hubungan variabel bebas dan tak bebas. Munculnya variabel antara setelah peneliti menelisik lebih mendalam teori yang diacu, Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak diantara variabel bebas dan variabel terikat, sehingga variabel bebas tidak secara langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel terikat. Variabel ini berperan menambah atau mengurangi efek variabel independen terhadap variabel dependen (Ulfa, 2021). Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (Z).

3.4.2 Defenisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel penelitian adalah batasan atau spesifikasi dari variabel-variabel penelitian yang secara kongkret berhubungan dengan realitas yang akan diukur dan merupakan manifestasi dari hal-hal yang akan diamati peneliti berdasarkan sifat yang didefinisikan dan diamati sehingga terbuka

untuk diuji kembali oleh orang atau peneliti lain. (Azwar, 2012) dikutip dalam (Erdiana, 2023). Berikut ini adalah definisi operasional variabel dan indikator dari masing- masing variabel, yaitu :

Tabel 3. 1
Defenisi Operasional Variabel

No	Variabel	Defenisi Operasional variabel	Indikator	Sumber
1.	Kinerja Karyawan	Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya dengan memperhatikan tingkat pendidikan. Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan juga tidak terlepas dari tingkat pendidikan yang dimiliki. Disamping itu, pengalaman kerja juga sangat diperlukan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil Kerja 2. Pengetahuan Pekerjaan 3. Inisiatif 4. Sikap 5. Disiplin 	(Deswanti et al., 2023)

No	Variabel	Defenisi Operasional variabel	Indikator	Sumber
2.	Pelatihan	Pelatihan bagi pegawai merupakan suatu kegiatan atau usaha yang mempunyai maksud agar pegawai dapat memperbaiki dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, keahlian serta sikap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pelatihan dilaksanakan setelah terjadi penerimaan pegawai baru atau pegawai lama yang masih membutuhkan pendidikan dan pelatihan kembali.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kejelasan Pelatih 2. Tempat Program Pelatihan 3. Aplikasi Praktis 4. Komunikasi Pelatih 5. Materi Pelatihan 	(Maulyan, 2019)
3.	Pengembangan Karir	Pengembangan karir merupakan perjalanan hal yang sangat penting karena dengan usaha yang keras dalam perusahaan untuk mengembangkan karirnya maka karyawan dapat menduduki posisi jabatan yang sesuai yang kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki. Perjalanan karir karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan Karir 2. Pengembangan Karir Individu 3. Pengembangan Karir Yang Didukung Organisasi 4. Peran Umpan Balik Terhadap Kinerja 	(Syahputra & Tanjung, 2020)

No	Variabel	Defenisi Operasional variabel	Indikator	Sumber
		merupakan serangkaian usaha yang dimulai sejak pertama kali bekerja dalam perusahaan sampai masa jabatannya berakhir. Sehingga karyawan ada keinginan untuk meningkatkan kinerjanya di perusahaan.		
4.	Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. pekerjaan menurut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang ideal dan hal serupa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja 2. Perilaku Organisasi 3. Kepuasan Dalam Hidup 4. Kesejahteraan Rohani Dan Jasmani 5. Kepuasan Kerja 	(Nabawi, 2019)

No	Variabel	Defenisi Operasional variabel	Indikator	Sumber
		lainya.		

3.5. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.5.1. Sumber Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang langsung diperoleh peneliti memulai kegiatan penelitian yang dia lakukan, baik melalui observasi, wawancara, kuesioner ataupun pengukuran terhadap subjek penelitian (Nisa, 2023)

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Nisa, 2023). Data ini diperoleh dari berbagai literatur, majalah dan informasi pendukung dari berbagai sumber seperti internet dan artikel-artikel yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan ini.

3.5.2 Teknik Pengumpulan Data

1. Kuisisioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Amalia & Dianingati, 2022). Dalam penelitian ini angket akan digunakan sebagai alat untuk memperoleh data primer, yaitu data yang berkaitan dengan Pengaruh Pelatihan Dan

Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat .

Metode angket digunakan karena dianggap lebih praktis dan dapat dibagikan secara serentak kepada responden, selain itu indikator atau angket dapat dijawab oleh responden menurut kecepatan masing-masing responden yang diberi pertanyaan yang sama.

2. Field Research (Penelitian Lapangan)

Field Research yaitu penelitian didasarkan pada peninjauan langsung lapangan untuk memperoleh data yang diberikan dengan melakukan wawancara, pengamatan, mengajukan pertanyaan dan kombinasi dari semua cara diatas (Luthfi & Wiza, 2022).

3.6 Instrument Penelitian dan Kisi-Kisi Variabel Penelitian

3.6.1 Instrument Penelitian

Dalam melakukan indikator penelitian digunakan *Skala Likert*, *Skala Likert* adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena indikator . (Sugiyono,2014) dikutip dalam (Kurniawati & Judisseno, 2022). Dengan *Skala Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item indikator yang dapat berupa pernyataan ataupun pertanyaan.

Jawaban setiap item indikator yang menggunakan *Skala Likert* dalam penelitian ini terdiri atas lima skala dimana masing-masing penilaiannya sebagai berikut :

Tabel 3. 2
Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber:(Sukendra, 2020)

Tabel 3. 3
Kisi-kisi Variabel Penelitian

No	Variabel	Indikator	Nomor Pertanyaan	Jumlah Pertanyaan
1.	Kinerja Karyawan (Y)	1. Hasil Kerja 2. Pengetahuan Pekerjaan 3. Inisiatif 4. Sikap 5. Disiplin	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10	2 2 2 2 2
2.	Pelatihan (X1)	1. Kejelasan Pelatih 2. Tempat Program Pelatihan 3. Aplikasi Praktis 4. Komunikasi Pelatih 5. Materi Pelatihan	1,2 3,4, 5,6 7,8 9,10	2 2 2 2 2
3.	Pengembangan Karir (X2)	1. Perencanaan Karir 2. Pengembangan Karir Individu 3. Pengembangan Karir	1,2 3,4 5,6	2 2 2

		Yang Didukung Organisasi	7,8	2
		4. Peran Umpan Balik Terhadap Kinerja		
4.	Kepuasan Kerja (Z)	1. Kinerja	1,2,	2
		2. Perilaku Organisasi	3,4	2
		3. Kepuasan Dalam Hidup	5,6	2
		4. Kesejahteraan Rohani Dan Jasmani	7,8	2
		5. Kepuasan Kerja	9,10	2

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis ini bermaksud untuk menggambarkan karakteristik masing-masing variabel penelitian. Dengan cara menyajikan data kedalam tabel distribusi frekuensi dan persentase (%) dari masing-masing jawaban responden pada skala likert serta menginterpretasikannya. Analisis ini tidak menghubungkan satu variabel dengan variabel lainnya (Martias, 2021). Untuk mendapatkan rata-rata skor masing-masing indikator dalam pernyataan yang terdapat dalam kuesioner dipakai rumus berikut

$$\text{Rata-rata Skor} = \frac{\sum Fi \times W^0}{\sum i}$$

Dimana : $\sum Fi$ = total frekuensi ke i

W^0 = bobot

$\sum I$ = total frekuensi

Sedangkan untuk mencari Tingkat Capaian Responden (TCR) digunakan rumus berikut :

$$\text{TCR} = \frac{\text{Rata-rata Skor} \times 10}{5}$$

Kriteria nilai Tingkat Capaian Responden (TCR) dapat diklasifikasikan seperti tabel berikut:

Tabel 3. 4

Kriteria Nilai Tingkat Capaian Responden

Persentasi Pencapaian	Kriteria Penilaian
90% - 100%	Sangat Baik
80% - 89.99%	Baik
65% - 79.99%	Cukup Baik
55% - 64.99%	Kurang Baik
0% - 54.99%	Tidak Baik

Sumber:(Sukendra, 2020)

3.7.2 Analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan Partial Least Square (PLS)

Dalam Penelitian ini menggunakan alat analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan program *Partical Least Square* (PLS). *Partical Least Square* (PLS) merupakan pendekatan berbasis komponen untuk pengujian model persamaan struktural atau biasa disebut SEM, *Partial Least Square* (PLS) didasarkan pada gagasan yang memiliki dua prosedur atau interaktif yang menggunakan estimasi kuadrat terkecil untuk model tunggal dan *multi-komponen* (Saputro & Siagian, 2017), dikutip dalam (Alexandro, 2022).

Dengan menerapkan prosedur, algoritma ini bertujuan untuk meminimalkan *varians* dari semua variabel dependen, oleh karena itu penyebab dan arah antara semua variabel perlu didefenisikan secara jelas. *Partial Least Square* (PLS) terbagi atas model pengukuran dan model struktural. *Partial Least*

Square (PLS) merupakan metode yang *power full* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi. Data tidak harus berdistribusi *normal multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai *ratio* dapat digunakan pada model yang sama) dan ukuran sampel tidak harus besar.

Tahapan analisis data SEM dengan menggunakan *Software Partial Least Square* (PLS) menurut (Saputro & Siagian, 2017) dikutip dalam (Chandra et al., 2022), yaitu sebagai berikut :

1. Pengukuran Model (*Outer Model*)

Suatu Konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional atau kausal jika belum melewati tahapan purifikasi dalam model pengukuran. Model pengukuran sendiri digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen.

- a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam penelitian ini, uji validitas yang digunakan adalah validitas konvergen dan validitas diskriminan

Tabel 3. 5

Parameter Uji Validitas Dalam Model Pengukuran Smart PLS

Uji Validitas	Parameter	Rule of Thumbs
Konvergen	Faktor Loading	Lebih dari 0,5
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Lebih dari 0,5
Diskriminan	Akar AVE dan Korelasi variabel laten	Akar AVE > Korelasi Variabel

Sumber : (Saputro & Siagian, 2019)

b. Uji Reabilitas

Dalam PLS uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* mengukur atas bawah nilai reabilitas suatu konstruk sedangkan *Composite Reliability* mengukur nilai sesungguhnya suatu konstruk. *Rule of thumb* nilai alpha atau *composite reability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun 0,5 masih dapat diterima.

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 melihat besarnya pengaruh yang diterima konstruk endogen dari konstruk eksogen. Nilai R^2 juga digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengujian terhadap model struktural dapat dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* yang merupakan uji *goodness-fit* model dan melihat signifikan statistik. Untuk pengujian signifikansi hipotesis penelitian, dilakukan melalui

penelitian nilai koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai T-Statistik atau T-hitung dibandingkan dengan nilai T-tabel sebesar 1,96 pada kesalahan menolak data sebesar alpha 5% (Saputro & Siagian, 2017) sebagai berikut :

- 1) Jika nilai T-Statistik > dari 1,96, maka hipotesis diterima.
- 2) Jika nilai T-Statistik < dari 1,96, maka hipotesis ditolak.

Pengelompokan pengujian hipotesis dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu :

1. Pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*)

Penilaian hipotesis ini meliputi pengaruh langsung suatu konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. Penilaian dengan memperhatikan nilai T-Statistik yang merupakan T-hitung yang dibandingkan dengan T-tabel sebesar 1,96. Jika nilai T-Statistik > dari 1,96 maka hipotesis diterima dan jika nilai T-Statistik < dari 1,96 maka hipotesis ditolak.

2. Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)

Untuk menilai pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yaitu pengaruh konstruk endogen tertentu terhadap endogen tertentu melalui konstruk intervening. Penilaian hipotesis menggunakan pendekatan uji Sobel Test. Menguji hipotesis mediasi adalah dengan strategi product of coefficient yaitu menilainya kembali dengan menggunakan pendekatan uji Sobel Test. Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung

variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z dihitung dengan cara mengalihkan jalur X – Z (a) dengan jalur Z – Y (b) atau ab.

Jadi koefisien $ab = (c-c_1)$, dimana c adalah pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. Standar error koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b , besarnya standar error tidak langsung (indirect effect) S_{ab} dihitung dengan rumus sebagai berikut ini :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Keterangan :

- 1) Nilai b koefisien path pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi.
- 2) S_a^2 adalah standar error dari koefisien path S_a^2 .
- 3) Nilai a adalah koefisien path pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen.
- 4) S_b^2 adalah standar *error* dari koefisien *path* S_b^2

Untuk menguji signifikan pengaruh tidak langsung maka menghitung nilai t dari koefisien ab dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Berdasarkan hasil perhitungan nilai T-hitung tersebut dibandingkan dengan nilai T-tabel 1,96 pada kesalahan menolak data sebesar 0,05. Jika nilai T-hitung lebih besar dari nilai T-tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Profil Perusahaan

Balai Pengelola Transportasi Darat atau disingkat BPTD merupakan Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Perhubungan Darat. BPTD melaksanakan pengelolaan lalu lintas dan angkutan jalan, sungai dan penyeberangan. Serta penyelenggaraan penyeberangan pada pelabuhan yang diusahakan secara komersil dan pelabuhan penyeberangan yang belum diusahakan secara komersil.

Kantor Balai Pengelola Transportasi Darat (BPTD) kelas II Sumatera Barat Mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan terminal tipe A, terminal barang untuk umum, unit pelaksana penimbangan kendaraan bermotor, dan pelabuhan sungai, danau, penyeberangan, pengendalian dan pengawasan keselamatan sarana, prasarana, lalu lintas dan angkutan jalan, serta keselamatan dan keamanan pelayaran angkutan sungai, danau dan penyeberangan.

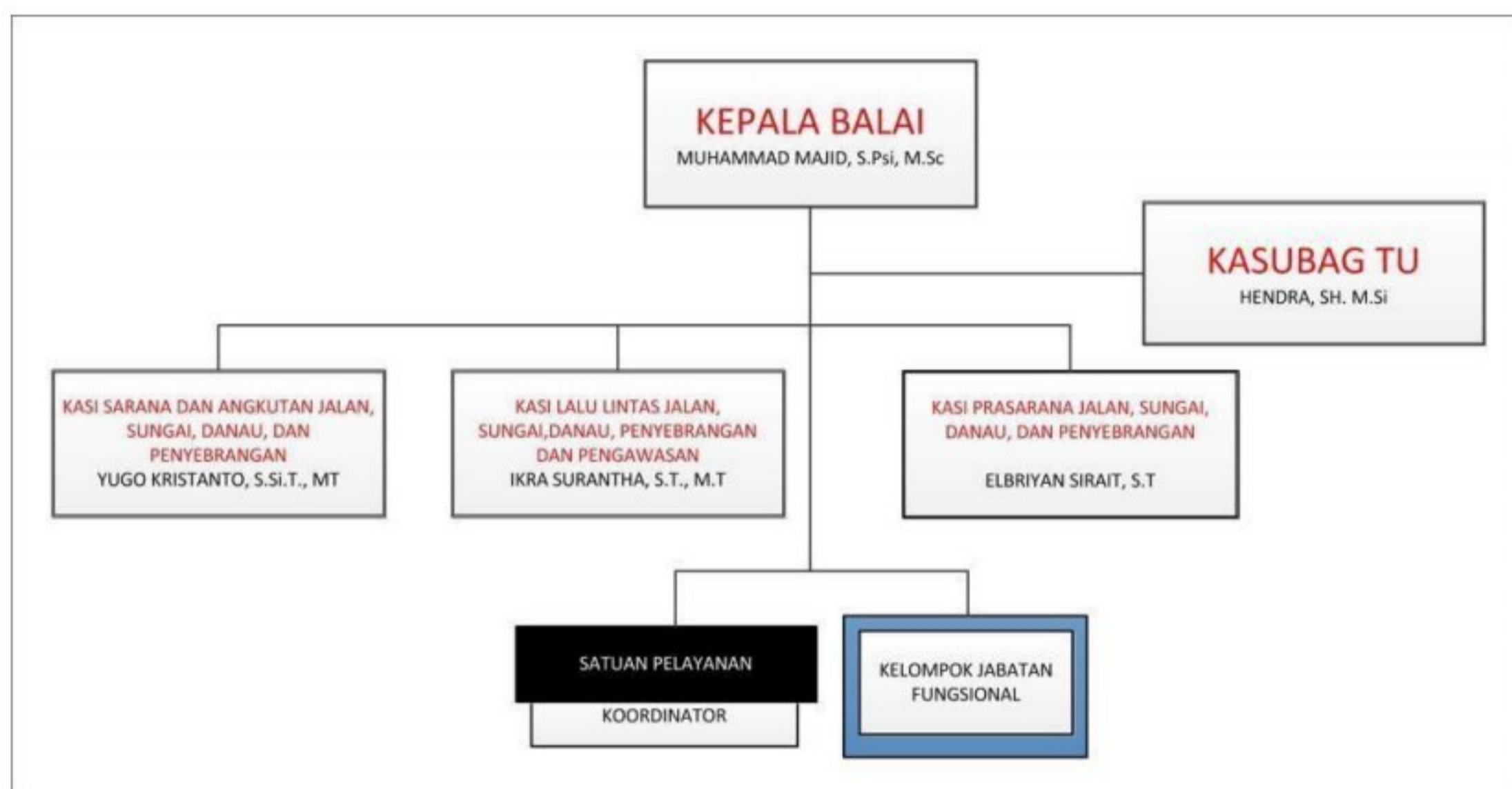
41.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II

Provinsi Sumatera Barat adalah sebagai berikut :

Gambar 4. 1

Struktur Organisasi Kantor Balai Pengelola Transportasi Darat (BPTD) Wilayah III Sumatera Barat



Sumber : Kantor Balai Pengelola Transportasi Darat (BPTD) Wilayah III Sumatera Barat

4.1.2 Visi dan Misi

4.1.2.1 Visi

Transportasi darat yang handal, berdaya saing, dan memberikan nilai tambah dalam mendukung visi presiden 2020-2024 (Terwujudnya Indonesia Maju Yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian, Berlandaskan Gotong Royong).

4.1.2.2 Misi

Misi Direktorat Jenderal Perhubungan Darat:

1. Menciptakan sistem pelayanan transportasi darat yang aman, selamat, dan mampu menjangkau masyarakat dan wilayah Indonesia.
2. Menciptakan dan mengorganisasikan transportasi darat, sungai, danau dan penyeberangan serta perkotaan yang berkualitas, berdaya saing dan berkelanjutan.
3. Mendorong berkembangnya industri transportasi darat yang transparan dan akuntabel.
4. Membangun prasarana dan sarana transportasi darat.

4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden penelitian merupakan profil yang melekat pada diri Pegawai Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah III Sumatera Barat, yang dalam hal ini meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja.

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, karakteristik responden yang diteliti dari jenis kelamin dapat disajikan dalam tabel 4.1 berikut ini :

Tabel 4. 1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		Jumlah	
		Responden	Persentase
1	Laki-Laki	47	60,2%
2	Perempuan	31	39,8%
Jumlah		78	100%

Data Primer Diolah 2024

Dari tabel 4.1. dapat dijelaskan bahwa dari 78 responden, yang menjadi responden adalah laki-laki yaitu sebanyak 47 orang atau 60,2% sedangkan untuk jenis kelamin perempuan sebanyak 31 responden atau 39,8%.

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, karakteristik responden berdasarkan usia dapat disajikan dalam table 4.2 sebagai berikut :

Tabel 4. 2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumah	
		Responden	Persentase
1	≤20	2	2,56%
2	21-25	39	50%
3	26-30	20	25,64%
4	31-35	15	19,24%
5	36-40	1	19,24%
6	≥40 Tahun	1	1,28%
Jumlah		78	100%

Data Primer Diolah 2024

Tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa dari 78 responden yang diambil sebagai sampel penelitian terdapat responden yang berusia ≤ 20 Tahun sebanyak 2 orang (2,56%), 21-25 tahun sebanyak 39 orang (50%), 26-30 tahun sebanyak 20 orang (25,64%), 31-35 tahun sebanyak 15 orang (19,24%), 36-40 tahun sebanyak 1 orang (1,28%), dan ≥ 40 tahun sebanyak 1 orang (1,28%). Hal ini menunjukkan

bahwa mayoritas usia pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II adalah usia 21-25 tahun yaitu sebanyak 39 orang.

4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat disajikan dalam table 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4. 3

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan terakhir	Jumlah	
		Responden	Persentase
1	SLTA/ Sederajat	10	12,9%
2	D3	18	23%
3	S1	50	64,1%
4	S2	0	0%
5	Lainnya	0	0%
Jumlah		78	100%

Data primer Diolah 2024

Dari tabel 4.3. dapat dijelaskan bahwa dari 78 responden bahwa responden berpendidikan SLTA sebanyak 10 responden atau 12,9%, responden, berpendidikan D.3 sebanyak 18 responden atau 23%, responden berpendidikan S.1 sebanyak 50 responden atau 64,1%, responden. Hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan pegawai Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah III Sumatera Barat mengenai pekerjaannya cukup matang dalam menjalankan tugasnya.

4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dapat disajikan dalam table 4.4 sebagai berikut :

Tabel 4. 4

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah	
		Responden	Persentase
1	0-5 Tahun	25	32,05%
2	6-10 Tahun	37	47,43%
3	11-20 Tahun	14	17,95%
4	≥20 Tahun	2	2,57%
Jumlah		78	100%

Data Primer Diolah 2024

Dari tabel 4.4 diatas dapat disimpulkan bahwa dari 78 responden lama bekerja 0-5 tahun sebanyak 25 responden atau 32,05%, responden lama bekerja 6-10 tahun sebanyak 37 responden atau 47,43%, dan responden lama bekerja 11-20 tahun sebanyak 14 responden atau 17,95% dan ≥20 tahun sebanyak 2 responden atau 2,57%. Hal ini menunjukkan bahwa lama bekerja pegawai Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah III Sumatera Barat Padang sudah cukup lama mengabdikan dirinya dengan demikian, maka lebih memahami pekerjaannya.

4.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Untuk mengetahui masing-masing kategori jawaban dari deskriptif variabel, maka dihitung dengan menggunakan rumus :

$$TCR = \frac{Rs}{n} \times 100\%$$

TCR = Tingkat capaian responden

Rs = Skor rata-rata jawaban responden

N= Nilai skor Jawaban

Tabel 4. 5

Daftar Kriteria Tingkat Capaian Responden

Tingkat Capaian Responden (100%)	Kriteria
90-100	Sangat Baik
80-89	Baik
65-79	Cukup Baik
55-64	Kurang Baik
0-54	Tidak Baik

Sumber : Sekaran & Bougie (2019)

Dalam TCR ini akan menginterpretasikan data dan jawaban yang diberikan responden pada kuesioner yang disebarkan kepada 78 Pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat. Hal ini dilakukan untuk menganalisis demografi responden terhadap masing-masing indikator pengukur variabel. Tingkat capaian responden ini dapat dilihat pada tabel dibawah yaitu:

4.3.1 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

1. Tabel Nilai TCR Dari Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Adapun keterangan dari tabel TCR pada variabel Kinerja Pegawai adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 6**Tingkat Capaian Responden Pada Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Kode	T					TXSL					Jumlah	Skor	Ideal	TCR (%)	Kriteria TCR
	STS	TS	N	S	SS	1	2	3	4	5					
Y1	2	1	14	41	20	2	2	42	164	100	78	310	390	79.4	Cukup baik
Y2	1	1	7	44	25	1	2	21	176	125	78	325	390	83.3	Baik
Y3	1	3	13	40	21	1	6	39	160	105	78	311	390	79.7	Cukup baik
Y4	2	1	8	44	23	2	2	24	176	115	78	319	390	81.7	Baik
Y5	0	3	8	45	22	0	6	24	180	110	78	320	390	82.1	Baik
Y6	3	3	15	39	18	3	6	45	156	90	78	300	390	76.9	Cukup baik
Y7	0	3	11	39	25	0	6	33	156	125	78	320	390	82.1	Baik
Y8	1	1	5	47	24	1	2	15	188	120	78	326	390	83.5	Baik
Y9	0	0	5	42	31	0	0	15	168	155	78	338	390	86.6	Baik
Y10	1	0	0	51	26	1	0	0	204	130	78	335	390	85.8	Baik
Rata-Rata													82	Baik	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari tabel 4.5 diatas dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja Pegawai memiliki jumlah responden sebanyak 78 orang dengan nilai TCR 82 dimana dalam kategori baik. Hingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan tergolong baik.

2. Tabel Nilai TCR Dari Variabel Pelatihan (X1)

Adapun keterangan dari tabel TCR pada variabel Pelatihan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7**Tingkat Capaian Responden Pada Variabel Pelatihan (X1)**

Kode	T					TXSL					Jumlah	Skor	Ideal	TCR	Kategori TCR
	STS	TS	N	S	SS	1	2	3	4	5					
X1.1	1	1	13	49	14	1	2	39	196	70	78	308	390	78.9	CUKUP BAIK
X1.2	0	1	6	47	24	0	2	18	188	120	78	328	390	84.1	BAIK
X1.3	0	2	8	44	24	0	4	24	176	120	78	324	390	83	BAIK
X1.4	1	1	5	47	24	1	2	15	188	120	78	326	390	83.5	BAIK
X1.5	1	1	5	50	21	1	2	15	200	105	78	323	390	82.8	BAIK
X1.6	0	4	7	43	24	0	8	21	172	120	78	321	390	82.3	BAIK
X1.7	0	1	9	42	26	0	2	27	168	130	78	327	390	83.8	BAIK
X1.8	1	0	9	43	25	1	0	27	172	125	78	325	390	83.3	BAIK
X1.9	0	1	8	44	25	0	2	24	176	125	78	327	390	83.8	BAIK
X1.10	0	0	9	48	21	0	0	27	192	105	78	324	390	83	BAIK
Rata-Rata													82.8	BAIK	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari tabel 4.6 diatas dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan memiliki jumlah responden sebanyak 78 orang dengan nilai TCR 82,8 dimana dalam kategori baik. Hingga dapat disimpulkan bahwa pelatihan tergolong baik.

3. Tabel Nilai TCR Dari Variabel Pengembangan Karir (X2)

Adapun keterangan dari tabel TCR pada variabel Pengembangan Karir adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7**Tingkat Capaian Responden Variabel Pengembangan Karir (X2)**

Kode	T					TXSL					Jumlah	Skor	Ideal	TCR	Kategori TCR
	STS	TS	N	S	SS	1	2	3	4	5					
1	1	1	12	42	22	1	2	36	168	110	78	317	390	81.2	BAIK
2	0	1	10	46	21	0	2	30	184	105	78	321	390	82.3	BAIK
3	1	1	9	49	18	1	2	27	196	90	78	316	390	81	BAIK
4	0	1	13	45	19	0	2	39	180	95	78	316	390	81	BAIK
5	0	2	11	45	20	0	4	33	180	100	78	317	390	81.2	BAIK
6	0	1	8	47	22	0	2	24	188	110	78	324	390	83	BAIK
7	0	3	6	45	24	0	6	18	180	120	78	324	390	83	BAIK
8	1	2	7	48	20	1	4	21	192	100	78	318	390	81.5	BAIK
Rata-Rata													81.8	BAIK	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari tabel 4.7 diatas dapat disimpulkan bahwa variabel Pengembangan Karir memiliki jumlah responden sebanyak 78 orang dengan nilai TCR 81.5 dimana dalam kategori baik. Hingga dapat disimpulkan bahwa Pengembangan karyawan tergolong baik.

4. Tabel Nilai TCR Dari Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Adapun keterangan dari tabel TCR pada variabel Kepuasan Kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 8

Tingkat Capaian Responden Pada Variabel Kepuasan Kerja

Kode	T					TXSL					Jumlah	Skor	Ideal	TCR	Kategori TCR
	STS	TS	N	S	SS	1	2	3	4	5					
1	0	1	6	43	28	0	2	18	172	140	78	332	390	85.1	BAIK
2	1	0	7	43	27	1	0	21	172	135	78	329	390	84.3	BAIK
3	0	1	5	48	24	0	2	15	192	120	78	329	390	84.3	BAIK
4	0	0	10	44	24	0	0	30	176	120	78	326	390	83.5	BAIK
5	1	0	10	42	25	1	0	30	168	125	78	324	390	83	BAIK
6	0	2	11	43	22	0	4	33	172	110	78	319	390	81.7	BAIK
7	1	1	6	50	20	1	2	18	200	100	78	321	390	82.3	BAIK
8	0	2	4	43	29	0	4	12	172	145	78	333	390	85.3	BAIK
9	1	0	5	44	28	1	0	15	176	140	78	332	390	85.1	BAIK
10	0	1	2	45	30	0	2	6	180	150	78	338	390	86.6	BAIK
Rata-Rata													84	BAIK	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari tabel 4.8 diatas dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki jumlah responden sebanyak 78 orang dengan nilai TCR 84 dimanadalam kategori baik. Hingga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja Tergolong baik.

4.2 Analisa Data Penelitian

Teknik pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS) memerlukan 2 tahap untuk penilaian dari sebuah model penelitian yaitu *outer model* dan *inner model*. Tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut :

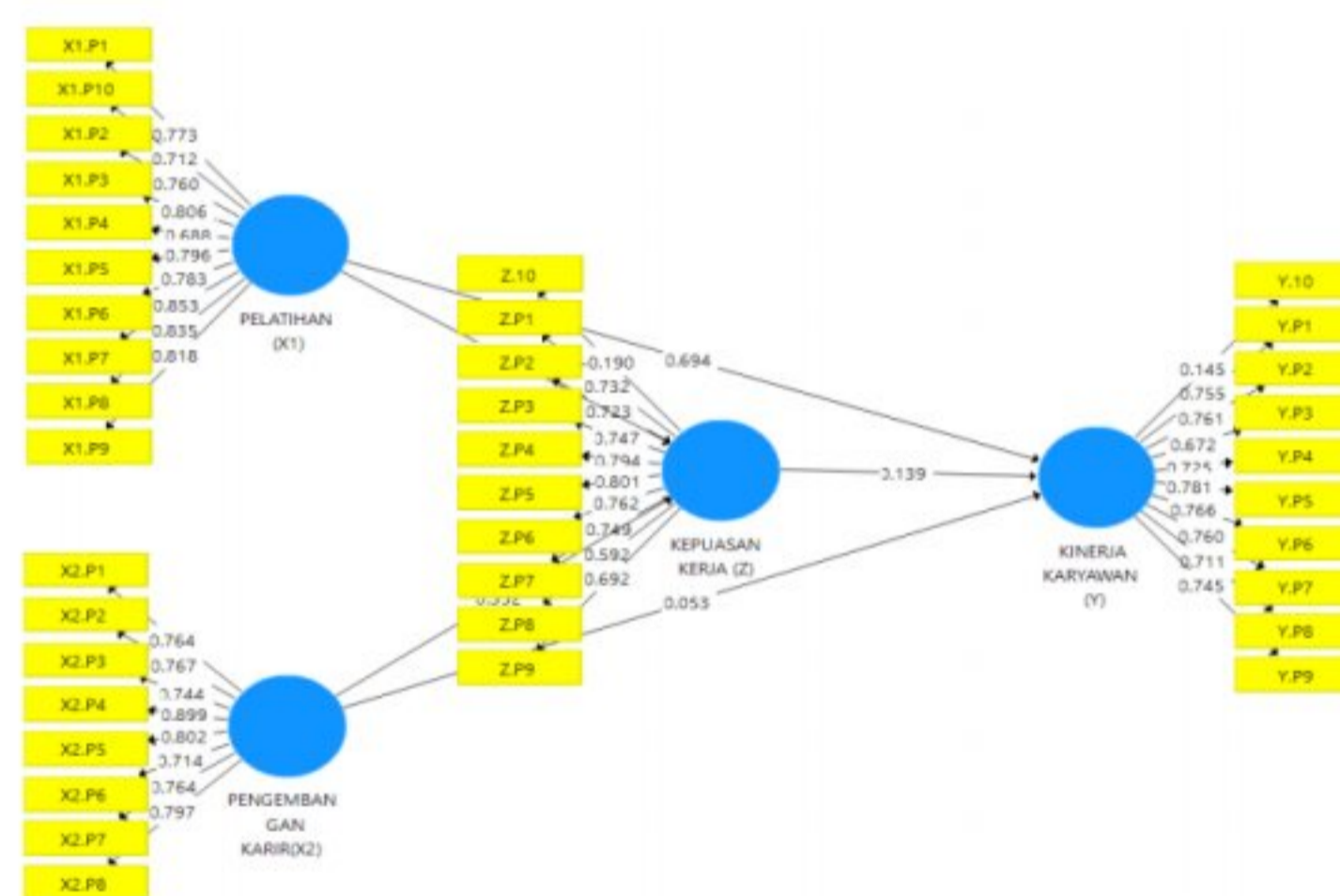
4.2.1 Analisis Outer Model

Penilaian *outer model* bertujuan untuk menilai korelasi antara *score item* atau indikator dengan skor konstruksya yang menunjukkan tingkat kevalidan

suatu item pernyataan. Pengujian *outer* model dilakukan berdasarkan hasil uji coba angket yang telah dilakukan untuk seluruh variabel penelitian. Ada tiga kriteria untuk menilai *outer* model yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. Dalam tahap pengembangan kolerasi 0,50 sampai 0,6 dianggap masih memadai atau masih dapat diterima. Dalam penelitian batasan nilai nilai *Convergent Validity* di atas 0,7.

4.3.1 Pengujian Outer Model

Berdasarkan hasil pengujian *outer model* dengan menggunakan *SmartPLS*, diperoleh nilai korelasi item pernyataan variabel penelitian sebagai berikut :



Sumber: Hasil *outer Model*

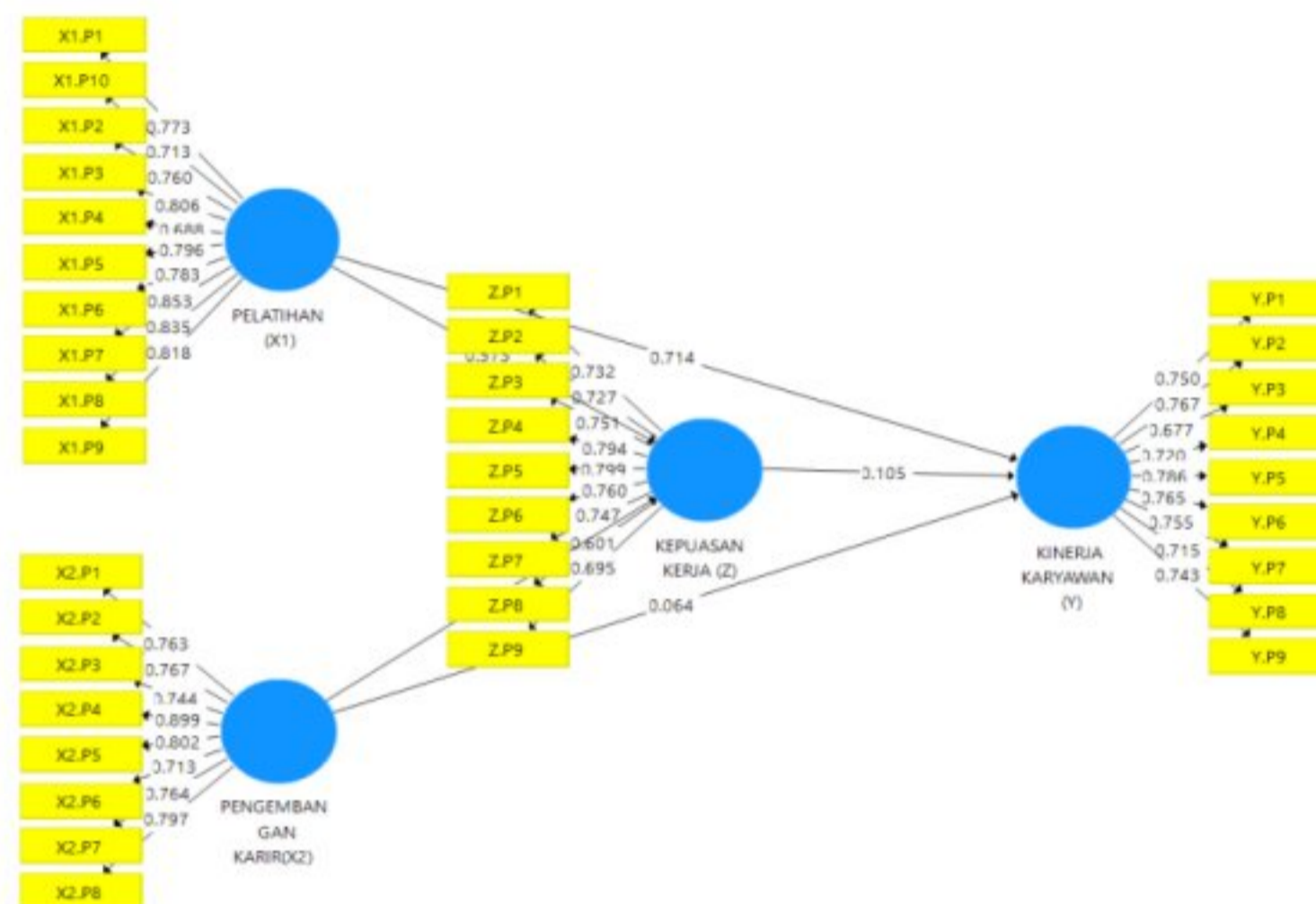
Gambar 4. 2

Outer Loading Sebelum Eliminasi

Suatu item atau butir pernyataan dianggap valid jika memiliki nilai korelasi atau *convergen validity* di atas 0,7, namun menurut dalam tahap pengembangan korelasi 0,5 sampai 0,6 dianggap masih memadai atau masih dapat diterima. Dalam penelitian batasan nilai-nilai *convergent validity* di atas 0,5.

Nilai *loading factor* lebih besar 0,6 dikatakan valid. Setelah dilakukan pengolahan data dengan menggunakan smartPLS 3.3.

Berikut hasil Outer Model setelah eliminasi :



Sumber: Hasil Outer Model

Gambar 4. 3

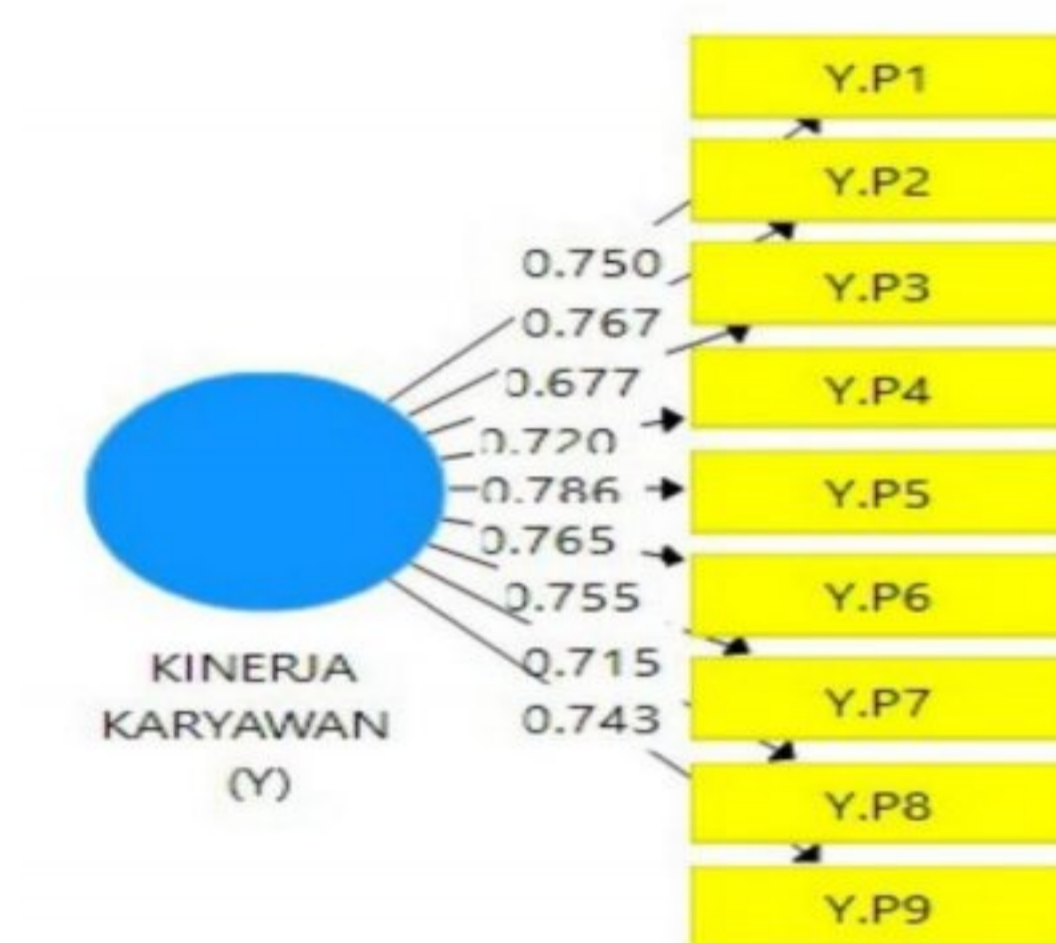
Outer Model Setelah Eliminasi

Dalam tahap pengembangan korelasi 0,5 sampai 0,6 masih bisa diterima. Dalam penelitian Batasan nilai *convergent validity* di atas 0,5, terdapat beberapa indicator yang tereliminasi yaitu dari variabel kepuasan kerja yaitu Z.10 dan variabel Kepuasan kerja yaitu Y.10 yaitu memiliki nilai outer loading < 0,5, lalu pernyataan tersebut dieliminasi. Berarti semua pernyataan tersebut tidak valid.

4.3.1.1 Pengujian Outer Model Dengan Convergent Validity Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Penelitian variabel Kinerja Karyawan dalam penelitian ini dijelaskan oleh 10 butir pernyataan. Dimana item pernyataan dinotasikan dengan Kinerja Karyawan. Pengujian *outerloadings* bertujuan untuk melihat korelasi

antara *score item* atau indikator dengan skor variabel atau konstruknya. Suatu item pernyataan dikatakan valid jika memiliki nilai *convergent validity* diatas 0,7. Berikut lampiran hasil pengolahan data dari *SmartPLS*.



Sumber: Hasil Uji Outer Loading

Gambar 4. 4

***Outer Loadings* Variabel Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian *outer loading* data dengan menggunakan *SmartPLS*, dihasilkan nilai korelasi antara item pernyataan dengan variabel laten yaitu variabel Kinerja Karyawan sebagaimana yang terlihat pada gambar 4.4 Secara umum telah ditemukan nilai *convergent validity* yang layak atau valid, dimana masing-masing item pernyataan yang ada telah memiliki nilai *convergent validity* di atas 0,5.

Berikut nilai *outer loadings* masing-masing item pernyataan untuk variabel Kinerja karyawan pada Tabel 4.9

Tabel 4. 9

Hasil Outer Loading Variabel Kinerja Karyawan

Variabel	Item	<i>Outer Loadings</i>	Keterangan
Kinerja Pegawai(Y)	Y.1	0,750	Valid
	Y.2	0,767	Valid
	Y.3	0,677	Valid
	Y.4	0,720	Valid
	Y.5	0,786	Valid
	Y.6	0,765	Valid
	Y.7	0,755	Valid
	Y.8	0,715	Valid
	Y.9	0,743	Valid

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2024

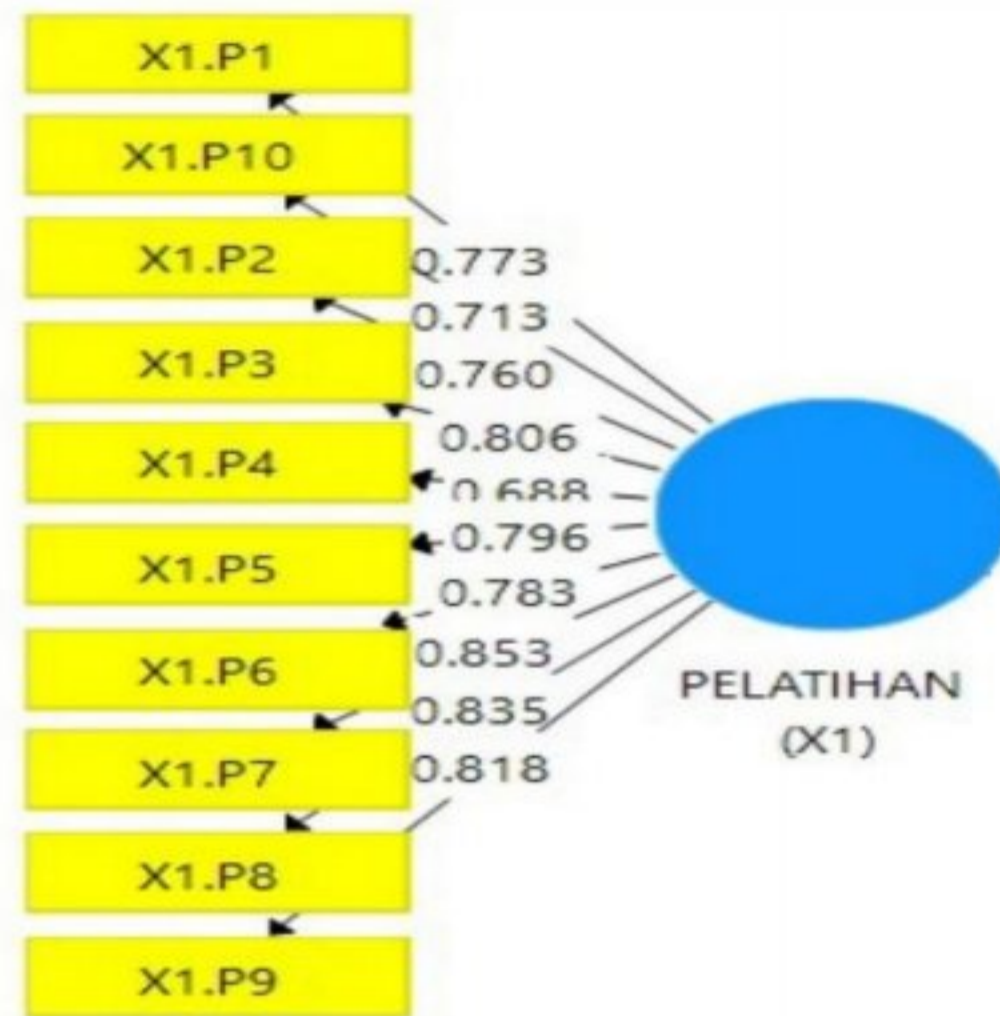
Dari Tabel diatas, terlihat semua item pernyataan variabel Kinerja Karyawan telah memiliki nilai *convergent validity* di atas nilai 0,5. Untuk itu dapat disimpulkan seluruh item yang ada sudah memiliki validitas yang baik atau terukur untuk mewakili variable Kinerja Karyawan dalam penilaian hipotesis.

4.3.1.2 Pengujian Outer Model Dengan Convergent Validity Untuk Variabel

Pelatihan (X1)

Penelitian variabel Pelatihan dalam penelitian ini dijelaskan oleh 10 butir pernyataan. Dimana item pernyataan dinotasikan dengan Pelatihan. Pengujian *outer loadings* bertujuan untuk melihat korelasi antara *score item* atau indikator dengan skor variabel atau konstruknya. Suatu item pernyataan dikatakan valid jika memiliki nilai *convergent validity* diatas 0,5.

Berikut lampiran hasil pengolahan data dari *SmartPLS*:



Sumber: Hasil Uji Outer Loadings

Gambar 4. 5

***Outer Loadings* Variabel Pelatihan**

Berdasarkan hasil pengujian *outer loading* data dengan menggunakan *SmartPLS*, dihasilkan nilai korelasi antara item pernyataan dengan variabel laten yaitu variabel Pelatihan sebagaimana yang terlihat pada gambar 4.5. Secara umum telah ditemukan nilai *convergent validity* yang layak atau valid, dimana masing-masing item pernyataan yang ada telah memiliki nilai *convergent validity* di atas 0,5.

Berikut nilai *outer loadings* masing-masing item pernyataan untuk variabel Pelatihan pada Tabel 4.10 :

Tabel 4. 10

Hasil Outer Loading Variabel Pelatihan

Variabel	Item	Outer Loadings	Keterangan
Pelatihan (X1)	X1.1	0,773	Valid
	X1.2	0,713	Valid
	X1.3	0,760	Valid
	X1.4	0,806	Valid
	X1.5	0,688	Valid
	X1.6	0,796	Valid
	X1.7	0,783	Valid
	X1.8	0,853	Valid
	X1.9	0,835	Valid
	X1.10	0.818	Valid

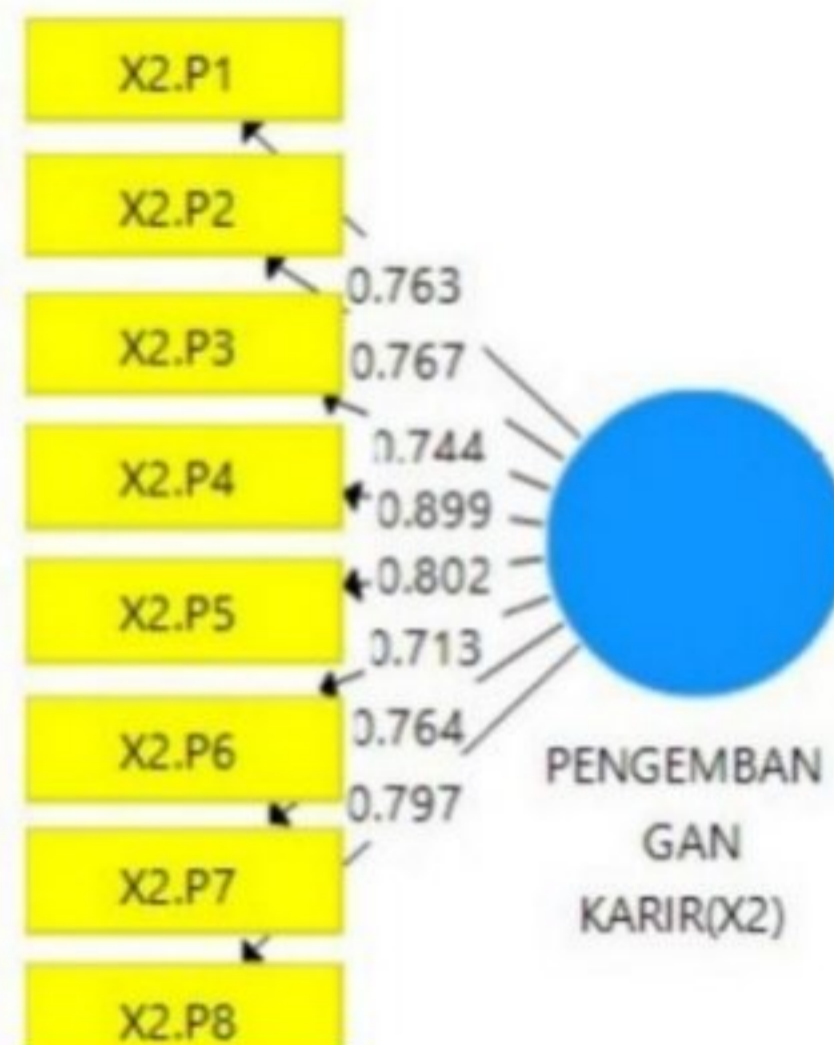
Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2024

Dari Tabel diatas, terlihat semua item pernyataan variabel Pelatihan telah memiliki nilai *convergent validity* di atas nilai 0,5. Untuk itu dapat disimpulkan seluruh item yang ada sudah memiliki validitas yang baik atau terukur untuk mewakili variable Pelatihan dalam penilaian hipotesis.

4.3.1.3 Pengujian Outer Model Dengan Convergent Validity Untuk Variabel Pengembangan Karir (X2)

Penelitian variabel Komunikasi dalam penelitian ini dijelaskan oleh 8 butir pernyataan. Dimana item pernyataan dinotasikan dengan Pengembangan Karir Pengujian *outer loadings* bertujuan untuk melihat korelasi antara *score item* atau indikator dengan skor variabel atau konstruknya. Suatu item pernyataan dikatakan valid jika memiliki nilai *convergent validity* diatas 0,5.

Berikut lampiran hasil pengolahan data dari *SmartPLS*:



Sumber: Hasil Uji Outer Loadings

Gambar 4. 6

***Outer Loadings* Variabel Pengembangan Karir**

Berdasarkan hasil pengujian *outer loading* data dengan menggunakan *SmartPLS*, dihasilkan nilai korelasi antara item pernyataan dengan variabel laten yaitu variabel Pengembangan karir sebagaimana yang terlihat pada gambar 4.6 Secara umum telah ditemukan nilai *convergent validity* yang layak atau valid, dimana masing-masing item pernyataan yang ada telah memiliki nilai *convergent validity* di atas 0,5.

Berikut nilai *outer loadings* masing-masing item pernyataan untuk variabel Harga pada Tabel 4.11:

Tabel 4. 11

Hasil Outer Loading Variabel Pengembangan Karir

Variabel	Item	<i>Outer Loadings</i>	Keterangan
Pengembangan Karir (Z)	X2.1	0,763	Valid
	X2.2	0,767	Valid
	X2.3	0,744	Valid
	X2.4	0,899	Valid
	X2.5	0,802	Valid
	X2.6	0,713	Valid
	X2.7	0,764	Valid
	X2.8	0,797	Valid

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2024

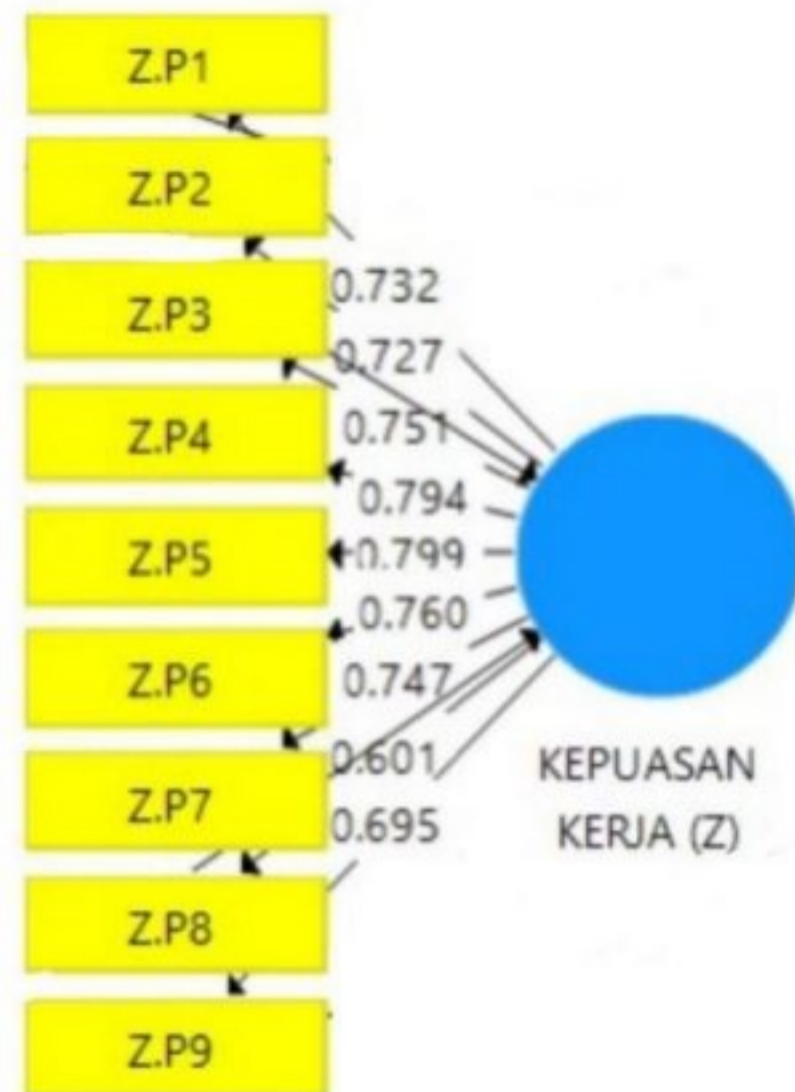
Dari Tabel diatas, terlihat semua item pernyataan variabel Pengembangan karir telah memiliki nilai *convergent validity* di atas nilai 0,5. Untuk itu dapat disimpulkan seluruh item yang ada sudah memiliki validitas yang baik atau terukur untuk mewakili variable pengembangan Karir dalam penilaian hipotesis.

4.3.1.4 Pengujian Outer Model Dengan Convergent Validity Untuk Variabel Kepuasan Kerja(Z)

Penelitian variabel Kepuasan Kerja dalam penelitian ini dijelaskan oleh 10 butir pernyataan. Dimana item pernyataan dinotasikan dengan Kepuasan Kerja. Pengujian *outer loadings* bertujuan untuk melihat korelasi antara *score item* atau indikator dengan skor variabel atau konstraknya.

Suatu item pernyataan dikatakan valid jika memiliki nilai *convergent validity* diatas 0,7.

Berikut lampiran hasil pengolahan data dari *SmartPLS*:



Sumber: Hasil Uji Outer Loadings

Gambar 4. 7

***Outer Loadings* Variabel Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian *outer loading* data dengan menggunakan *SmartPLS*, dihasilkan nilai korelasi antara item pernyataan dengan variabel laten yaitu variabel Kepuasan Kerja sebagaimana yang terlihat pada gambar 4.7 Secara umum telah ditemukan nilai *convergent validity* yang layak atau valid, dimana masing-masing item pernyataan yang ada telah memiliki nilai *convergent validity* di atas 0,7.

Berikut nilai *outer loadings* masing-masing item pernyataan untuk variabel Kepuasan Kerja pada Tabel 4.12 :

Tabel 4. 12

Hasil Outer Loading Variabel Kepuasan Kerja

Variabel	Item	Outer Loadings	Keterangan
Kepuasan Kerja(Z)	Z.1	0,732	Valid
	Z.2	0,727	Valid
	Z.3	0,751	Valid
	Z.4	0,794	Valid
	Z.5	0,799	Valid
	Z.6	0,760	Valid
	Z.7	0,747	Valid
	Z.8	0,672	Valid
	Z.9	0,695	Valid

Sumber : Hasil olahan SmartPLS, 2024

Dari Tabel diatas, terlihat semua item pernyataan variabel Kepuasan Kerja telah memiliki nilai *convergent validity* di atas nilai 0,5. Untuk itu dapat disimpulkan seluruh item yang ada sudah memiliki validitas yang baik atau terukur untuk mewakili variable Kepuasan Kerja dalam penilaian hipotesis.

4.3.2 Penilaian Average Variance Extracted (AVE)

Kriteria *validity* suatu konstruk atau variabel juga dapat dinilai melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk atau variabel. Konstruk dikatakan memiliki validitas yang tinggi jika nilainya berada diatas 0,50.

Berikut akan disajikan nilai AVE dalam penelitian ini pada tabel 4.13

Tabel 4. 13
Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

No	Variabel	AVE
1	Pelatihan (X1)	0,615
2	Pengembangan Karir (X2)	0,613
3	Kinerja Karyawan (Y)	0,552
4	Kepuasan Kerja (Z)	0,542

Sumber : Hasil olahan SmartPLS, 2024

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel di atas memenuhi kriteria validitas yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

4.3.3 Penilaian Reliabilitas (*Cronbach's Alpha*)

Setelah diketahui tingkat validitas data, maka langkah berikut adalah mengetahui tingkat keandalan data atau tingkat reliabel dari masing-masing konstruk atau variabel. Penilaian ini dengan melihat nilai *composite reliability* dan nilai *crombach alpha*. Nilai suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *crombach alpha* > 0,70.

Berikut hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 4.14 :

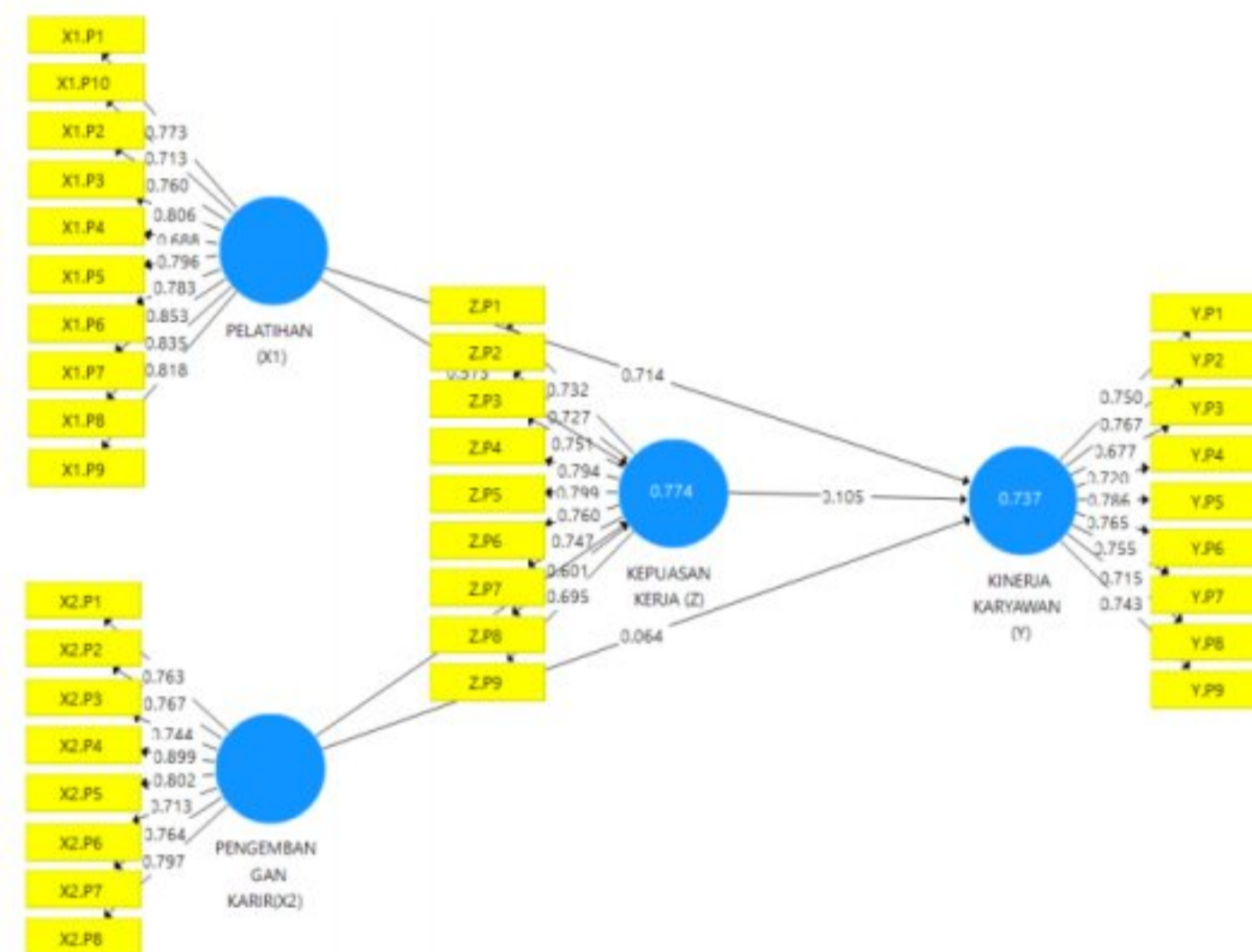
Tabel 4. 14
Nilai Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
KEPUASAN KERJA (Z)	0.893	0.897	0.914	0.542
KINERJA KARYAWAN (Y)	0.898	0.900	0.917	0.552
PELATIHAN (X1)	0.930	0.933	0.941	0.615
PENGEMBANGAN KARIR(X2)	0.909	0.916	0.927	0.613

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2024

Berdasarkan *output SmartPLS* pada Tabel 4.14 di atas, telah ditemukan nilai *composite reliability* dan nilai *crombach alpha* masing-masing konstruk atau variabel besar dari 0,70. Dengan demikian juga dapat disimpulkan bahwa tingkat kehadalan data telah baik atau *reliable*.

4.6.5 Persamaan Outer Model



Sumber: Hasil Outer Loadings

Gambar 4. 8
Hasil Outer Loading

Berdasarkan gambar struktur outer model diatas dapat diambil Persamaan I, merupakan gambaran besarnya pengaruh konstruk Pelatihan dan Pengembangan karir terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien yang ada ditambah dengan tingkat error yang merupakan kesalahan estimasi atau yang tidak bisa dijelaskan dalam model penelitian.

- $\text{Kepuasan Kerja} = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1.$
- $\text{Kepuasan Kerja} = 0,603 X_1 + 0,296 X_2 + e_1$

Persamaan II, merupakan gambaran besarnya pengaruh konstruk Pelatihan, Pengembangan karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan masing-masing koefisien yang ada untuk masing-masing konstruk ditambah dengan error yang merupakan kesalahan estimasi.

- $\text{Kinerja Karyawan} = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + e_1$
- $\text{Kinerja Karyawan} = 0,451 X_1 - 0,108 X_2 + 0,554 Z + e_1$

Berikutnya sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya, penilaian inner model maka di evaluasi melalui nilai R-Square, untuk menilai pengaruh konstruk laten eksogen tertentu terhadap konstruk laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive.

Berikut estimasi R-Square pada Tabel 4.15:

Tabel 4. 15
Evaluasi Nilai R Square

	R Square	Adjusted R Square
KEPUASAN KERJA (Z)	0.774	0.768
KINERJA KARYAWAN (Y)	0.737	0.726

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2024

Pada tabel 4.15 terlihat nilai R^2 konstruk Kepuasan Kerja sebesar 0,774 atau sebesar 77,4% yang menggambarkan besarnya pengaruh yang diterimannya dari Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Sisanya sebesar 22,6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini. Sementara nilai R^2 untuk konstruk Kinerja Karyawan sebesar 0,737 atau sebesar 73,7% menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan oleh Pelatihan, Pengembangan karir dan Kepuasan Kerja dalam menjelaskan atau mempengaruhi Kinerja Karyawan. Sisanya sebesar 26,3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini. Semakin tinggi nilai *R-Square* maka semakin besar kemampuan konstruk eksogen tersebut dalam menjelaskan variabel endogen sehingga semakin baik persamaan struktural yang terbentuk.

4.4 Goodness Of Fit (GoF)

Tabel 4. 16
Nilai Goodness Of Fit

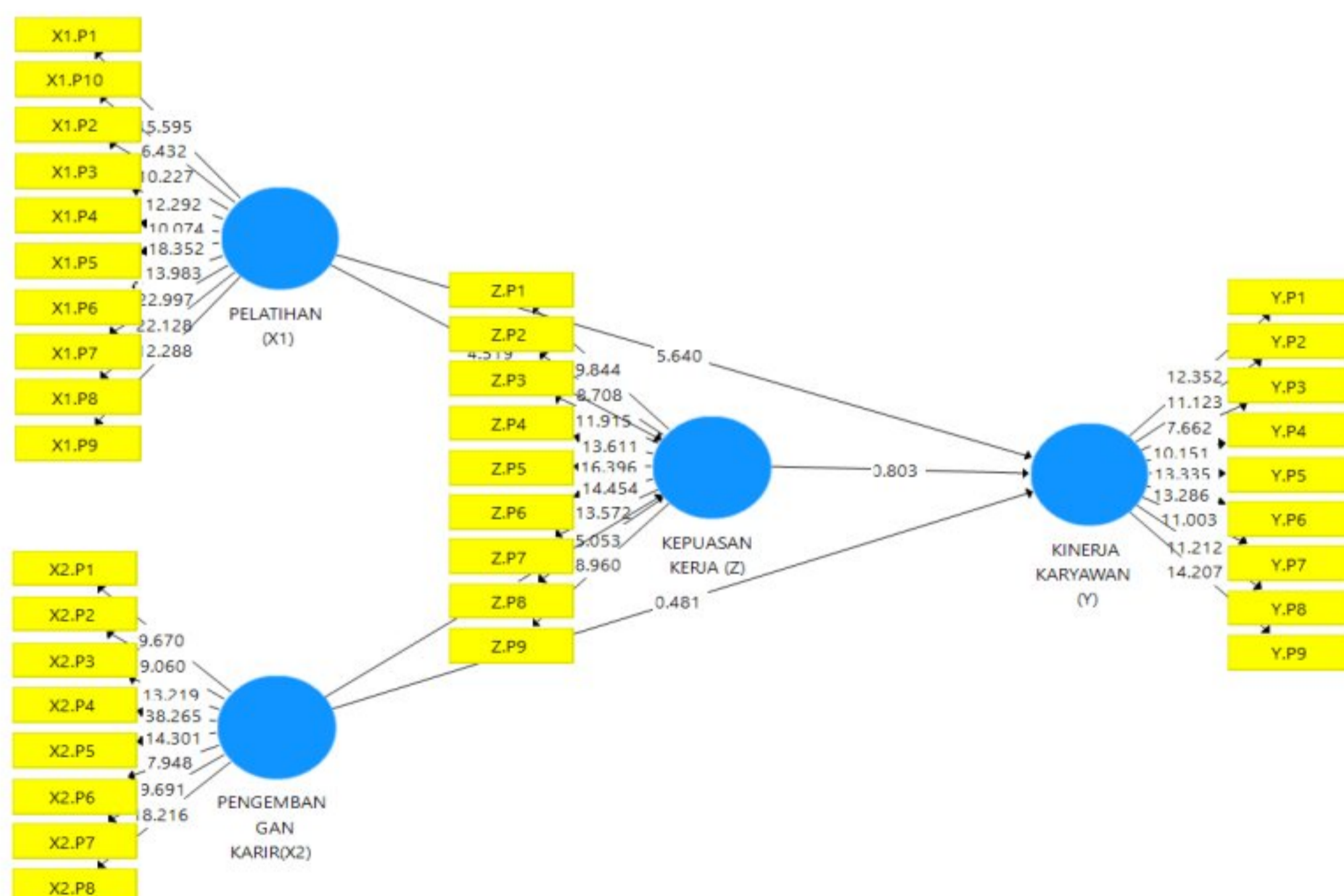
	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>
SRMR	0,098	0,098
d_ ULS	6,459	6,459
d_ G	6,414	6,414
Chi-Square	1801.209	1801.209
NFI	0,478	0,478

Sumber : Olahan Data, 2024

Berdasarkan tabel 4.16 *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) bernilai dibawah 0,10 atau 0,08 yaitu 0,098 hal ini mencerminkan bahwa model memiliki kecocokan antara korelasi , *Normal Fit Index* menghasilkan nilai antara 0 dan 1. Semakin mendekati 1 semakin baik / semakin sesuai model yang dibentuk maka pada model NFI berilai 0,478 yang berarti mendekati 1.

4.5 Pengujian Inner Model

Berikut penyajian gambar Inner Model pada gambar 4.9:



Sumber: Hasil inner Model

Gambar 4. 9

Structural/Inner Model

Proses pengujian selanjutnya adalah pengujian *inner model* atau model struktural yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar konstruk sebagaimana yang telah dihipotesiskan. Model struktural dievaluasi dengan memperhatikan nilai *R-Square* untuk konstruk endogen dari pengaruh yang diterimanya dari konstruk eksogen.

4.6 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian ini yaitu pengaruh konstruk laten eksogen tertentu dengan konstruk laten endogen tertentu baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel mediasi. Pengujian hipotesis pada penelitian ini, dapat dinilai dari besarnya nilai t-statistik atau t-hitung dibandingkan dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Jika t-statistik/t-hitung < t-tabel 1,96 pada alpha 5%, maka H_0 diterima dan Jika t-statistik/t-hitung > t-tabel 1,96 pada alpha 5%, maka H_a diterima. Berikut hasil output *SmartPLS*, yang menggambarkan *output estimasi* untuk pengujian model *structural* pada tabel 4.1

Pengaruh Langsung

Tabel 4. 17

Result For Inner Weight

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi ...	T Statistik (O/STDE...	P Values
KEPUASAN KERJA (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.105	0.103	0.130	0.803	0.422
PELATIHAN (X1) -> KEPUASAN KERJA (Z)	0.573	0.572	0.127	4.519	0.000
PELATIHAN (X1) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.714	0.709	0.127	5.640	0.000
PENGEMBANGAN KARIR(X2) -> KEPUASAN KERJA (Z)	0.352	0.357	0.128	2.753	0.006
PENGEMBANGAN KARIR(X2) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.064	0.077	0.134	0.481	0.631

Sumber: Result For Inner Weight

Berdasarkan hasil pengujian *SmartPLS* pada Tabel 4.16 terlihat hasil pengujian hipotesis penelitian dimulai dari hipotesis pertama sampai dengan hipotesis ketujuh yang merupakan pengaruh langsung Pelatihan, Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dan pengaruh konstruk Pelatihan, Pengembangan Karir melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program *SmartPLS* didapatkan hasil analisis jalur yang dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 4. 18

Result Path Analysis

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar D...	T Statistik...	P Values
PELATIHAN (X1) -> KEPUASAN KERJA (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.060	0.062	0.080	0.745	0.456
PENGEMBANGAN KARIR(X2) -> KEPUASAN KERJA (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.037	0.034	0.049	0.745	0.456

Sumber: Hasil Uji Inner Model SmartPLS, 2024

Berdasarkan diagram jalur nilai t-statistik atau t-hitung berguna untuk menilai diterima atau ditolaknya hipotesis, dengan membandingkan nilai t-statistik atau t-hitung dengan t-tabel pada 1,96 (pada kesalahan menolak data sebesar 5%). Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja yaitu 0,037 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja adalah positif.

Tabel 4. 19
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Nilai Koefisien	T Statistik	P-Value	Keterangan
H1	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II	0,573	4,519 > 1,96	0,000 < 0,05	Diterima, Karena nilai koefisien bernilai positif, t statistic 4,519 lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value 0,000 lebih kecil dari 0,05
H2	Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II	0,352	2,753 > 1,96	0,006 < 0,05	Diterima, Karena nilai koefisien bernilai positif, t statistic lebih dari 1,96 dan nilai p-value 0,006 lebih kecil dari 0,05
H3	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II	0,714	5,640 > 1,96	0,000 < 0,05	Diterima, Karena nilai koefisien bernilai positif, t statistic 5,640 lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value 0,000 lebih kecil

Hipotesis	Pernyataan	Nilai Koefisien	T Statistik	P-Value	Keterangan
					dari 0,05
H4	Pengembangan karir Berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II	0,064	0,481<1,96	0,631>0,05	Ditolak, Karena nilai koefisien bernilai positif, t statistic 0,481 lebih kecil dari 1,96 dan nilai p-value 0,631 lebih besar dari 0,05
H5	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan Tidak signifikan Terhadap Kinerja karyawan pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II	0,105	0,803<1,96	0,422>0,05	Ditolak, Karena nilai koefisien bernilai 0,803 lebih kecil dari 1,96 dan nilai p-value 0,422 lebih besar dari 0,05
H6	Pelatihan berpengaruh positif dan Tidak signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada Balai Pengelola	0,060	0,745<1,96	0,456>0,05	Ditolak, Karena nilai koefisien Bernilai 0,060 t statistic 0,45 lebih kecil dari 1,96 dan nilai p-value 0,456 lebih besar dari 0,05

Hipotesis	Pernyataan	Nilai Koefisien	T Statistik	P-Value	Keterangan
	Transportasi Darat Kelas II				
H7	Pengembangan Karir berpengaruh positif dan Tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah 111	0,037	0,745 < 1,96	0,456 < 0,05	Ditolak, Karena nilai koefisien bernilai negatif, t statistic 0,745 Lebih kecil Dari 1,96 dan nilai p-value 0,456 lebih besar dari 0,05

Sumber: Hasil Uji Inner Model SmartPLS, 2024

4.7 Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penulis dapat mengimplikasikan hal-hal sebagai berikut:

1. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja yaitu 0,573 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja adalah positif. Dimana nilai P- Value 0,000 kecil dari alpha 5% yaitu $0,000 < 0,05$ yang menunjukkan berpengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistik sebesar 4,519 untuk mengetahui apakah hipotesis ini

diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik > t-tabel atau 4,519 > 1,96 oleh karena itu H0 ditolak dan H1 diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Hipotesis H1 dalam penelitian ini **diterima**.

2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja yaitu 0,352 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Pengembangan karir terhadap Kepuasan Kerja adalah positif. Dimana nilai P-Value 0,006 kecil dari alpha 5% yaitu $0,006 < 0,05$ yang menunjukkan berpengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistik sebesar 2,753 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik > t-tabel atau $2,753 > 1,96$ oleh karena itu H0 ditolak dan H2 diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II. Hipotesis H2 dalam penelitian ini **diterima**.

3. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan yaitu 0,714 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai adalah positif. Dimana nilai P-Value 0,000 kecil dari alpha 5% yaitu $0,000 < 0,05$ yang menunjukkan berpengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistik sebesar 5,640 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik $>$ t-tabel atau $5,640 > 1,96$ oleh karena itu H_0 ditolak dan H_3 diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II. Hipotesis H_3 dalam penelitian ini **diterima**.

4. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja karyawan yaitu 0,064 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan adalah positif. Dimana nilai *P-Value* 0,631 besar dari alpha 5% yaitu $0,631 > 0,05$ yang menunjukkan tidak berpengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistik sebesar 0,481 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik $<$ t-

tabel atau $0,481 < 1,96$ oleh karena itu H_0 diterima dan H_4 ditolak. Maka dapat disimpulkan bahwa Pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II. Hipotesis H_4 dalam penelitian ini **ditolak**.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai yaitu 0,1054 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah positif. Dimana nilai *P-Value* 0,422 besar dari alpha 5% yaitu $0,422 > 0,05$ yang menunjukkan tidak berpengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistik sebesar 0,803 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik $< t$ -tabel atau $0,803 < 1,96$ oleh karena itu H_0 diterima dan H_5 ditolak. Maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II. Hipotesis H_5 dalam penelitian ini **ditolak**.

6. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variable intervening

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja yaitu 0,060 yang menunjukkan bahwa arah

hubungan antara Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja adalah positif. Dimana nilai P-Value 0,456 besar dari alpha 5% yaitu $0,456 > 0,05$ yang menunjukkan tidak terdapat pengaruh signifikan dan dengan nilai t- statistik sebesar 0,745 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik $<$ t-tabel atau $0,745 < 1,96$ oleh karena itu H_0 diterima dan H_6 ditolak. Maka dapat disimpulkan bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II, Hipotesis H_6 dalam penelitian ini **ditolak atau tidak dimediasi**.

7. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variable intervening.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja yaitu 0,037 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara pengembangan karir Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja adalah positif. Dimana nilai P-Value 0,456 besar dari alpha 5% yaitu $0,456 > 0,05$ yang tidak terdapat pengaruh signifikan dan dengan nilai t- statistik sebesar 0,745 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-

tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik < t-tabel atau $0,745 < 1,96$ oleh karena itu H0 diterima dan H7 ditolak. Maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II, Hipotesis H7 dalam penelitian ini **ditolak atau tidak dimediasi**.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat.
4. Terdapat pengaruh Positif dan tidak signifikan antara Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat.
5. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat.

6. Kepuasan Kerja Tidak dapat memediasi Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan
7. Kepuasan Kerja Tidak dapat memediasi Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, berikut merupakan saran yang dapat peneliti sampaikan, antara lai:

1. Bagi Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat Berdasarkan hasil penelitian ini, diharapkan Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat lebih memperhatikan kembali hal-hal yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.
 - a. Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat diharapkan dapat mempertahankan dan meningkatkan program pelatihan yang terus berkesinambungan dan sesuai dengan bidang para karyawannya, agar pegawai dapat meningkatkan keahlian atau skill yang dibutuhkan sehingga kinerja pegawai dapat optimal dan meningkat.
 - b. Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat diharapkan lebih memperhatikan Pengembangan Karir bagi para karyawan agar meningkatkan semangat kerja, dan dapat meningkatkan kesejahteraan bagi karyawan sehingga berdampak baik juga bagi instansi.

- c. Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat diharapkan meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan melalui pelatihan yang optimal, pemberian bonus, promosi serta pekerjaan yang disesuaikan dengan bidangnya agar karyawan mampu melaksanakan tugas dengan optimal sehingga tercapai lah kepuasan kerja.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan untuk dapat mengembangkan hasil penelitian ini dengan melibatkan variabel-variabel yang relevan yang berkaitan dengan kinerja pegawai. dengan harapan hasil penelitian yang lebih akurat dan memiliki manfaat yang jauh lebih besar sehingga Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat dapat meningkatkan kinerja pegawai pada tahun-tahun berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adriani, Y., & Charli, C. O. (2023). Analisis PENGARUH MOTIVASI KERJA, LINGKUNGAN KERJA, SISTEM REWARD DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. ABAISIAT RAYA. *Jurnal Bisnis Digital (J-BisDig)*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.52060/j-bisdig.v1i1.1076>
- Adzansyah, A., Fauzi, A., Putri, I., Fauziah, N. A., Klarissa, S., & Damayanti, V. B. (2023). Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja, dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(4), 498–505.
- Akhmal, A., Laia, F., Ruri, & Sari, A. (2019). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN. *Jurnal Bisnis Administrasi (BIS-A)*, 08.
- Alexandro, Y. W. (2022). Pengaruh Brand Image terhadap Loyalitas Konsumen dengan Brand Trust sebagai Pemediator. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(3), 346–353.
- Ali, N. N. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Almaududi, S., Syukri, M., & Astuti, C. P. (2021). Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Mexicana Kota Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 6(1), 96–102.
- Amalia, R. N., & Dianingati, R. S. (2022). Pengaruh jumlah responden terhadap hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner pengetahuan dan perilaku swamedikasi. *Generics: Journal of Research in Pharmacy*, 2(1), 9–15.
- Andini, W., Usman, B., Heryati, H., & Warsari, D. (2023). Pengaruh Pertanggungjawaban dan Karakteristik Individu Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Pada Rumah Sakit Muhammadiyah Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 20(3), 600–610.
- Anhar, J., & Darmayanti, R. (2023). Pengaruh Kompetensi Guru Agama Islam Terhadap Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di Madrasah Tsanawiyah. *Assyfa Journal of Islamic Studies*, 1(1), 13–23.
- Arismunandar, M. F., & Khair, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 273–282.

- Aritonang, K. L., Fadilah, N., Aritonang, T. A., & Saragih, O. V. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Sinar Sosro. *Jurnal Manajemen*, 5(1), 53–60.
- Arsyam, M. (2020). *Manajemen pendidikan islam*.
- Baehaki, M. K., & Faisal, A. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja, Pelatihan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Kausal Pada Perusahaan Asuransi PT. AJ Sequislife Jakarta). *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 10(1).
- Balbed, A., & Sintaasih, D. K. (2019). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI PEMEDIASI MOTIVASI KERJA KARYAWAN. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(7), 4676. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i07.p24>
- Cahya, A. D., Rahmadani, D. A., Wijiningrum, A., & Swasti, F. F. (2021). Analisis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *YUME: Journal of Management*, 4(2).
- Chandra, D., Neldi, M., Putra, R. B., & Fitri, H. (2022). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Gaya Komunikasi Terhadap Prestasi Kerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Pegawai SMPN 1 Dharmasraya. *Journal of Law and Economics*, 1(1), 51–62.
- DECCASARI, D. W. I. D. (2021). PENGARUH PELATIHAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako (JIMUT)*, 7(4), 405–414.
- Deswanti, A. I., Novitasari, D., Asbari, M., & Purwanto, A. (2023). Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Narrative Literature Review. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 2(3), 34–40.
- Devie, N. M., Muriana, S., Efendi, R., Finsher, B., & Kurniawan, G. (2023). Analisis Pengaruh Kecerdasan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sdm Pemerintah Kota Surabaya. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(5), 2916–2929.

- Dwi Mardiatmi, B., Nopiyanti, A., Resti, A. A., Bisnis, F., Universitas, D., Nasional, P., & Jakarta, V. (2021). *Yumary: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat Praktik Baik Manajemen Menuju Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Mandiri dan Produktif di Kampung Bulak Timur, Kelurahan Cipayung, Kota Depok, Jawa Barat (Good Management Practices Towards Independent and Productive Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in East Bulak Village, Cipayung Village, Depok City, West Java)*. 2(3), 119–131. <https://doi.org/10.35912/jpm.v2i3.661>
- Erdiana, A. (2023). ANALISIS PENGARUH WORD OF MOUTH, DISKON DAN MOTIVASI HEDONIS TERHADAP PEMBELIAN IMPULSIF PRODUK FASHION PADA KONSUMEN WANITA. *Surakarta Management Journal*, 5(1), 52–62.
- Erlangga, H. (2022). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BJB di Cabang Balaraja Banten. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(3), 319–331.
- Fauzi, A., Wulandari, A. S., Cahyani, D. R., Nurfitri, N., Khairani, N., Deva, R., & Nursafitri, S. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 229–241.
- Fitriya, A., & Kustini, K. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(2), 634–649.
- Gemnafle, M., & Batlolona, J. R. (2021a). Manajemen pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Profesi Guru Indonesia (JPPGI)*, 1(1), 28–42.
- Gemnafle, M., & Batlolona, J. R. (2021b). Manajemen pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Profesi Guru Indonesia*, 1(1), 28–42.
- Guli, G., Dadang, S., & Retno, R. R. (2022). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI TENAGA KEPENDIDIKAN BADAN LAYANAN UMUM NON PNS UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA. *SULTAN (Indonesian of Leadership and Management Journal)*, 1(1), 14–32.

- Gustinaningsih, G., & Nugraha, M. S. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam: Tinjauan Hadits. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(4), 2100–2113.
- Hanawidjaya, R. R., Sindrawati, S., Sumiati, N., & Barokah, R. A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Niaga Nusa Abadi Subang. *Jurnal Economina*, 1(2), 203–218.
- Harahap, F. A., & Nasution, A. E. (2023). Studi Kinerja Karyawan: Budaya Organisasi dan Stres Kerja Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(2), 2317–2330.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>
- Hasibuan, R., & Nasution, M. I. P. (2022). Analisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Provinsi Sumatera Utara. *JIKEM: Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen*, 2(2), 1453–1460.
- Hasmi, H., Hardiyansyah, H., & Fauzi, F. (2023). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Pelatihan, Konsep Diri dan Komunikasi terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Muara Enim. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Ekonomi*, 4(3), 223–237.
- Hasnah, F., & Asyari, D. P. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit: Systematic Review. *JUKEJ: Jurnal Kesehatan Jompa*, 1(1), 89–97.
- Herdilah, H., Septiliani, N. A., Septimia, L., Rodiyah, S., & Tadi, T. (2023). Paradigma Baru Sumber Daya Manusia Dalam Konteks Global. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(1), 60–83.
- Indriati, I. H., & Nazhifi, H. A. (2022). Pengaruh Pengalaman Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Swakelola Balai Besar Wilayah Sungai Serayu Opak Yogyakarta. *Jurnal Cafeteria*, 3(1), 14–23.

- Kompetensi, P., Karir, P., Kinerja, T., Muhammad, K., Syahputra, D., & Tanjung, H. (2020). *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. 3(2). <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5130>
- Kurniawati, D., & Judisseno, R. K. (2022). Penggunaan Skala Likert Untuk Menganalisa Efektivitas Registrasi Stakeholder Meeting: Exhibition Industry 2020. *Seminar Nasional Riset Terapan Administrasi Bisnis Dan Mice*, 10(1), 142–152.
- Lely, O. :, Manik, L. A., & Antasari Bancin, M. (2022). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA HOTEL PARDEDE INTERNASIONAL MEDAN* (Vol. 11, Issue 1).
- Luthfi, A., & Wiza, R. (2022). Implementasi Metode Talqin dalam Program Tahfidz AlQur'an di Sekolah Menengah Pertama 31 Padang. *ISLAMIKA*, 4(4), 609–620.
- Makkira, M., Syakir, M., Kurniawan, S., Sani, A., & Ngandoh, A. M. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Komunikasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Prima Karya Manunggal Kabupaten Pangkep. *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*, 2(1), 20–27.
- Martias, L. D. (2021). Statistika deskriptif sebagai kumpulan informasi. *Fihris: Jurnal Ilmu Perpustakaan Dan Informasi*, 16(1), 40–59.
- Maulyan, F. F. (2019). Peran Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karir: Theoretical Review. *Jurnal Sains Manajemen*, 1(1), 40–50.
- Meidita, A. (2019). Pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 226–237.
- Mickhael Sola Gratia. (2023). *BAB II KAJIAN PUSTAKA 2.1 Landasan Teori 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia 2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Muna, N., & Isnowati, S. (2022a). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT LKM Demak Sejahtera). *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1119–1130.

- Muna, N., & Isnowati, S. (2022b). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT LKM Demak Sejahtera). *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1119–1130.
- Mutholib, M. (2019). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja. *Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi)*, 2(3), 222–236.
- Nabawi, R. (2019a). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>
- Nabawi, R. (2019b). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183.
- Nisa, K. (2023). PERAN AHLI PERPUSTAKAAN DALAM MENINGKATKAN JASA LAYANAN DI PERPUSTAKAAN DENGAN MENGGUNAKAN INLISLite DI DINAS PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN KOTA LUBUK LINGGAU. *Jurnal Multidisipliner Kapalamada*, 2(03 September), 208–216.
- Nurdin, N., Hamdhana, D., & Iqbal, M. (2018). Aplikasi Quick Count Pilkada Dengan Menggunakan Metode Sample Random Sampling Berbasis Android. *TECHSI-Jurnal Teknik Informatika*, 10(1), 141–156.
- Nurrohmat, A., & Lestari, R. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Akuntansi*, 82–85.
- Nursaumi, I., & Sunarya, E. (2022). Peningkatan Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 5(2), 1328–1335.
- Octavianti, S., & Hamni, R. (2022). Pengaruh kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Inkabiz Indonesia. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(3), 1490–1496.
- Oleh, D., Arsyam, M., Pd, S. I., & Pd, M. (n.d.). *MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM (Bahan Ajar Mahasiswa) D I K T A T*.

- Palupi, M. (2020). *Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan: Kasus pada Sheraton Mustika Yogyakarta Resort & SPA.*
- Prasetyo, E. T., Program, M., Manajemen, S., & Ekonomi, F. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. In *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen* (Vol. 3, Issue 1). <http://jurnal.unswagati.ac.id/index.php/jibm>
- Prasetyo, R. (2019). *Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Sekretariat Badan Pelatihan Dan Pendidikan Keuangan (BPPK) Jakarta.*
- Putri, R. A., Wolor, C. W., & Marsofiyati, M. (2023). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT XYZ Tangerang. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 1(4), 374–384.
- Putri, S. E. 2019, Manajemen, J., & Ekonomi, F. (2019). *PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA PT TELKOM WITEL YOGYAKARTA).*
- Rahman, Y. A. (2020). Manajemen sumber daya manusia. *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2).
- Rahmawati, C., Nurhayani, E., Karimah, H., & Elisya, Q. (2023). Perspektif Islam Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Creative Student Research (JCSR)*, 1(4), 42–56. <https://doi.org/10.55606/jcsrpolitama.v1i3.2213>
- Retnilasari, E., & Putra, P. (2019). Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Kemampuan dan Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri. *MASLAHAH (Jurnal Hukum Islam Dan Perbankan Syariah)*, 10(2), 49–61.
- Rizky, M. (2022). **FAKTOR–FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI: GAYA KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA & BUDAYA ORGANISASI (SUATU KAJIAN STUDI LITERATUR**

MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(3), 290–301.

Rizqi, D. S., & Nabila, R. A. (2022). *DETERMINASI KINERJA KARYAWAN: SUMBER DAYA MANUSIA, KOMITMEN DAN MOTIVASI KERJA (LITERATUR REVIEW MSDM)*. 3(2). <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i2>

Rosna, R. H., Niha, S. S., & Manafe, H. A. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(3), 571–579.

Rulianti, E., & Nurlilah, M. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja yang di Mediasi oleh Motivasi Kerja. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(1), 211–220. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i1.317>

Saefullah, U. A. (2021a). Dampak Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perbankan. *Technomedia Journal*, 6(2), 223–235. <https://doi.org/10.33050/tmj.v6i2.1761>

Saefullah, U. A. (2021b). Dampak Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perbankan. *Technomedia Journal*, 6(2), 223–235. <https://doi.org/10.33050/tmj.v6i2.1761>

Safitri, D. E. (n.d.-a). PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN THE EFFECT OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *DIMENSI*, 8(2), 240–248.

Safitri, D. E. (n.d.-b). PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN THE EFFECT OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *DIMENSI*, 8(2), 240–248.

Safitri, D. E. (2019). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Dimensi*, 8(2), 240–248.

Salim, E., Kirana, K. C., & Welsa, H. (2022). Analisis Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Anugrah Harapan Nusantara. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 7(1), 157–164.

- Salsabila, H. F., & Harti, H. (2021). Pengaruh iklan media sosial, electronic word of mouth, dan persepsi kualitas terhadap keputusan pembelian. *AKUNTABEL*, 18(4), 722–732.
- Santoso, S., & Johnathan, B. (2018). Analisa efektivitas pelatihan terhadap kinerja karyawan Bumi Surabaya City Resort. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 6(1).
- Sari, D. P., & Candra, Y. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir, Self Efficacy, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 1(3), 224–228.
- 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.
- 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), 43–52.
- Seku, S. I., & Andriyani, S. (2023a). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 16(2), 387–395.
- Seku, S. I., & Andriyani, S. (2023b). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 16(2), 387–395.
- Setyaningrum, A. C. (2019a). Nomor 3-Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya. In *Jurnal Ilmu Manajemen* (Vol. 7).
- Setyaningrum, A. C. (2019b). Nomor 3-Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya. In *Jurnal Ilmu Manajemen* (Vol. 7).
- Sihotang, A. C. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Showroom Lestari Mobilindo. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 8(3), 295–304.
- Silaban, S. E., Elisabeth, E., & Sagala, R. (2019). Pengaruh promosi, harga dan inovasi produk terhadap keputusan pembelian pada Kentucky Fried

- Chicken (KFC) Simpang Mataram Medan. *Jurnal Riset Akuntansi & Keuangan*, 209–228.
- Simarmata, B. (2023). *PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BIDAN PRAKTIK MANDIRI DAME SITUNGKIR KOTA JAMBI*.
- Siregar, E. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG.
- SUCI SEPTIA NINGSIH. (n.d.).
- Supiani, S., Nurdin, N., Syahid, A., & Fakhurrozi, H. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia pada UPT Perpustakaan Universitas Tadulako Palu. *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan*, 1(2), 13–25.
- Suryani, H., & Resniawati, R. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Harper Purwakarta. *Journal of Indonesian Tourism, Hospitality and Recreation*, 5(1), 79–90. <https://doi.org/10.17509/jithor.v5i1.46913>
- Susan, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 952–962.
- Sutrisno, S., Herdiyanti, H., Asir, M., Yusuf, M., & Ardianto, R. (2022). Dampak Kompensasi, motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan: Review Literature. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3(6), 3476–3482.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020a). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020b). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020c). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020d). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295.

- Syaifullah, M. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia Bahasa Arab. *Ihtimam: Jurnal Pendidikan Bahasa Arab*, 5(1), 74–88.
- Tamsuri, A. (2022). Literatur Review Penggunaan Metode Kirkpatrick Untuk Evaluasi Pelatihan Di Indonesia. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(8), 2723–2734.
- Tanjung, R., Supriani, Y., Mayasari, A., & Arifudin, O. (2022). Manajemen Mutu Dalam Penyelenggaraan Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Glasser*, 6(1), 29–36.
- Ulfa, R. (2021). Variabel Penelitian Dalam Penelitian Pendidikan. *Al-Fathonah*, 1(1), 342–351.
- Wahjono, S. I. (2022). Manajemen dan Peran Manajer. *Universitas Muhammadiyah Surabaya*.
- Wahyuningsih, S. (2019). Pengaruh pelatihan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. *Warta Dharmawangsa*, 13(2).
- Wokas, N. G. C., Dotulong, L. O. H., & Saerang, R. T. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pln Kawangkoan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(3), 56–68.
- Wulandari, C., & Efendi, D. (2022). Pengaruh profitabilitas terhadap nilai perusahaan dengan corporate social responsibility sebagai variabel moderasi. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 11(6).
- Yulianto, Y. (2022). PENERAPAN UNSUR-UNSUR MANAJEMEN DI RUDI AUREL (RA) POINT SWALAYAN & DEPT STORE METRO DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN BISNIS ISLAM. *Al-Wathan: Jurnal Ilmu Syariah*, 3(01), 1–50.
- Yulizar, Y., Sarboini, S., & Mariati, M. (2020). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Personil Polri pada Satuan Kerja Biro Operasi Polda Aceh. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 6(2), 59–70.
- Zaluchu, S. E. (2021). Metode penelitian di dalam manuskrip jurnal ilmiah keagamaan. *Jurnal Teologi Berita Hidup*, 3(2), 249–266.

LAMPIRAN KUISIONER

KUESIONER PENELITIAN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS PUTRA INDONESIA "YPTK"

Bapak/ Ibu/ Sdr/i Responden

Di

Tempat

Dengan Hormat

Dalam rangka memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Universitas Putra Indonesia "YPTK", maka saya:

Nama : Istie Sophia Ramadhani

NIM : 20101155310269

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Bermaksud melakukan penelitian dengan menggali informasi dari bapak/ ibu. Saya mohon dengan hormat kepada Bapak/ Ibu untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi kuesioner yang terlampir berikut. Kuesioner ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana **pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat**. Kuesioner ini semata-mata untuk kepentingan studi dan sama sekali tidak ada sangkut pautnya dengan status Bapak/ Ibu dalam pekerjaan. Saya akan menjaga kerahasiaan jawaban Bapak/ Ibu. Atas bantuan dan kesediaan Bapak/ Ibu, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Istie Sophia Ramadhani
(20101155310269)

DATA KUESIONER

A. Identitas Responden

Isilah data responden berikut ini secara lengkap. Berilah tanda () pada pilihan jawaban yang sesuai dengan kriteria

Jenis Kelamin	1. Laki-laki	<input type="checkbox"/>
	2. Perempuan	<input type="checkbox"/>
Usia	1. ≤ 20 tahun	<input type="checkbox"/>
	2. 21-25 tahun	<input type="checkbox"/>
	3. 26-30 tahun	<input type="checkbox"/>
	4. 31-35 tahun	<input type="checkbox"/>
	5. 36-40 tahun	<input type="checkbox"/>
	6. ≥ 40 tahun	<input type="checkbox"/>
Lama Bekerja	1. 0-5 tahun	<input type="checkbox"/>
	2. 6-10 tahun	<input type="checkbox"/>
	3. 11-20 tahun	<input type="checkbox"/>
	4. ≥ 20 tahun	<input type="checkbox"/>
Pendidikan Terakhir	1. SLTA/Sederajat	<input type="checkbox"/>
	2. D3	<input type="checkbox"/>
	3. S1	<input type="checkbox"/>
	3. S2	<input type="checkbox"/>
	4. Lainnya	<input type="checkbox"/>

B. Petunjuk Pengisian

Ketentuan Menjawab

1. Bacalah dengan cermat, agar jawaban yang diberikan dapat memberikan informasi yang berguna sesuai dengan tujuan instrument.
2. Jawablah pernyataan berikut dengan memberikan tanda *checklist* (√) pada salah satu kolom pilihan yang telah disediakan.
3. Jawablah pernyataan dengan memberikan 1 jawaban pada masing-masing pernyataan.
4. Jika anda telah *checklist* (√) salah satu jawaban dan ternyata anda menganggap jawaban tersebut salah, maka anda diperkenankan untuk mengganti jawaban dengan memberi tanda (=) pada jawaban yang anda anggap salah, lalu memberi tanda *checklist* pada jawaban yang menurut anda benar.

Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

Tidak Setuju (TS) = 2

Kurang Setuju (KS) = 3

Setuju (S) = 4

Sangat Setuju (SS) = 5

Kuesioner Penelitian

1. Kinerja Karyawan (Y)

Pernyataan		Alternatif jawaban				
Hasil Kerja		STS	TS	KS	S	SS
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Saya dapat menyelesaikan tugas yang telah menjadi tanggung jawab saya dengan hasil yang memuaskan					
2.	Kualitas kerja saya sudah memenuhi standar yang telah ditetapkan Perusahaan					
Pengetahuan						
3	Saya menguasai bidang pekerjaan yang saya kerjakan saat ini.					
4	Saya memiliki keterampilan yang sangat baik dalam melaksanakan pekerjaan saya.					
Inisiatif						
5	Saya menunjukkan kesediaan melakukan pekerjaan tanpa diperintah oleh atasan					
6	Saya menyadari kesalahan dan memperbaiki kesalahan sebelum ditegur oleh atasan					
Sikap						
7	Saya selalu teliti dalam menyelesaikan Pekerjaan					

8	Saya bekerja dengan rajin					
Disiplin						
9	Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan Tugas					
10	Saya mengerjakan tugas yang dibebankan kepada saya dengan teliti					

2. Pelatihan (X1)

Pernyataan		Alternatif jawaban				
Kejelasan Pelatih		STS	TS	KS	S	SS
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Instruktur ahli dalam menyampaikan materi saat pelatihan					
2	Instruktur menguasai materi pelatihan sehingga mampu menjelaskan materi dengan baik					
Tempat Program						
3	Semua peralatan dan perlengkapan yang dibutuhkan saat pelaksanaan pelatihan yang saya ikuti tersedia lengkap (seperti: LCD, bolpoint, notes, dll)					
4	Lokasi pelaksanaan program pelatihan yang saya ikuti bersih dan nyaman					

Aplikasi Praktis						
5	Modul pelatihan yang diberikan dapat membantu saya dalam belajar dan memahami materi pelatihan					
6	Metode yang dibawakan oleh instruktur mudah difahami oleh peserta pelatihan					
Komunikasi Pelatih						
7	Instruktur / pelatih melakukan pendidikan ataupun pelatihan dengan baik dan Berkompeten					
8	Instruktur dapat memberikan pemahaman terhadap peserta pelatihan					
Materi Pelatihan						
9	Materi yang dibawakan pelatih, merupakan materi yang paling up date yang sesuai dengan kondisi saat ini					
10	Menurut saya, materi yang diberikan pelatih, sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai					

3. Pengembangan Karir (X2)

Pernyataan		Alternatif jawaban				
Perencanaan Karir		STS	TS	KS	S	SS
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Saya memiliki minat yang besar untuk terus mengembangkan karir diperusahaan					
2	Karir saya bisa meningkat apabila saya rajin meningkatkan pengetahuan saya					

Pengembangan Karir Individu						
3	Saya mempunyai perencanaan pengembangan karir saya sendiri					
4	Pelatihan yang saya peroleh memampukan saya melakukan pekerjaan pada jenjang karir yang lebih tinggi					
Pengembangan Karir Yang Didukung Organisasi						
5	Program pengembangan karir (misal: pendidikan dan pelatihan) yang diberikan perusahaan membuat saya ingin terus mengembangkan karir saya					
6	Apakah kesempatan untuk mengembangkan karir terbuka bagi semua karyawan					
Peran Umpan Balik Terhadap Kinerja						
7	Saya terbuka menghadapi kritik dan saran sebagai bahan masukan untuk kemajuan karir saya					
8	Saya mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja ini.					

4. Kepuasan Kerja (Z)

Pernyataan		Alternatif jawaban				
Kinerja		STS	TS	KS	S	SS
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Saya senang dengan pekerjaan saya sendiri karena sesuai dengan harapan saya sendiri					
2	Saya senang karena setiap pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik					
Perilaku Organisasi						
3	Fasilitas yang diberikan oleh Perusahaan dalam bekerja selalu memadai					
4	Lingkungan kerja, mendorong semangat dalam menyelesaikan pekerjaan.					
Kepuasan Dalam Hidup						
5	Saya antusias dengan profesi pekerjaan saya saat ini.					
6	Saya sangat bangga dengan profesi pekerjaan saya saat ini.					
Kesejahteraan Rohani dan Jasmani						
7	Saya merasa dibayar secara adil sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan					
8	Pimpinan memberikan dukungan pada Karyawan					
Kepuasan Kerja						
9	Saya merasa puas dengan hasil kerja saya selama ini					
10	Saya menikmati pekerjaan ini.					

LAMPIRAN TABULASI DATA

Kinerja Karyawan (Y)

No	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10
1	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5
4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4
5	3	4	3	3	4	4	4	4	5	5
6	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4
7	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
9	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
10	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5
11	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5
12	4	4	5	3	2	3	3	4	4	5
13	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
17	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
18	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	3	4	2	2	4	3	2	3	4	4
21	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4
22	3	3	3	4	2	4	3	4	3	4
23	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4
24	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
32	4	5	5	5	4	3	5	4	5	4
33	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5
34	3	1	2	3	3	2	4	1	4	5
35	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
36	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4

No	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
43	3	3	1	5	2	1	3	4	4	5
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
47	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
50	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
55	1	2	2	5	5	3	5	5	5	4
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	3	4	3	4	4	3	3	4	5	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
60	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5
61	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
63	2	3	4	1	3	1	5	4	3	4
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
66	4	4	3	4	5	3	4	3	4	5
67	1	5	5	1	5	2	2	5	4	1
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
69	4	4	5	3	4	1	4	4	5	4
70	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4
71	3	4	3	4	4	3	5	5	5	4
72	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4
73	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
74	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4
75	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

No	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10
78	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4

Pelatihan (X1)

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4
4	4	4	2	4	4	3	4	3	2	3
5	3	4	3	5	4	5	5	3	4	4
6	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
7	3	4	3	5	4	4	4	4	3	3
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5
11	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5
12	3	3	4	4	4	5	3	3	4	4
13	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5
16	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5
17	4	4	3	4	4	3	2	3	3	4
18	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3
21	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4
22	4	3	2	3	4	2	3	4	3	3
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5
33	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	1	2	3	3	2	4	3	4	3	5
35	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4

36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	3	5	5	1	1	2	3	1	5	5
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	3	5	4	5	4	5	4	4	4	4
63	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
66	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4
67	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
70	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5
71	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4
72	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
73	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
74	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3
75	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
76	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3

77	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4
78	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4

Pengembangan Karir (X2)

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	5	5
4	3	4	3	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	3	3	5	4	4
5	5	4	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	4	5	2
4	4	4	4	5	5	5	5
3	3	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	4	3	2	4	2	3
4	4	5	4	4	4	5	4
3	3	4	3	3	3	3	4
4	3	4	4	3	5	4	4
3	4	5	4	3	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	3	4
5	5	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	2	2	5	4
4	4	4	5	5	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4
1	5	4	3	3	4	2	2
5	4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	1	2	3	5	3	1
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	3	4	4
5	4	4	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	5	3
3	3	3	4	5	3	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	5	4	4
4	4	3	4	4	4	4	3
2	4	2	3	4	4	4	3
3	4	3	4	4	3	4	3
4	4	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	4	4	3	4
4	4	4	4	5	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Kepuasan Kerja (Z)

Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10
5	5	5	4	4	4	4	3	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	3	2	4	5	3	5
3	3	3	4	5	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	3	3	3	3	3	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	5	5	4
3	3	4	3	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	5	4	5	3	4	3	4	5	4
5	5	5	5	5	4	4	5	4	5
4	4	5	3	3	3	3	5	4	5
4	4	5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	3	3	4	3	4	4	2	3	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	4	3	3	4
5	4	4	4	4	4	4	5	5	4
3	3	4	4	4	5	3	5	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
3	3	3	3	1	3	4	2	4	5
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	4	4	4	5
2	5	4	3	3	3	1	5	1	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

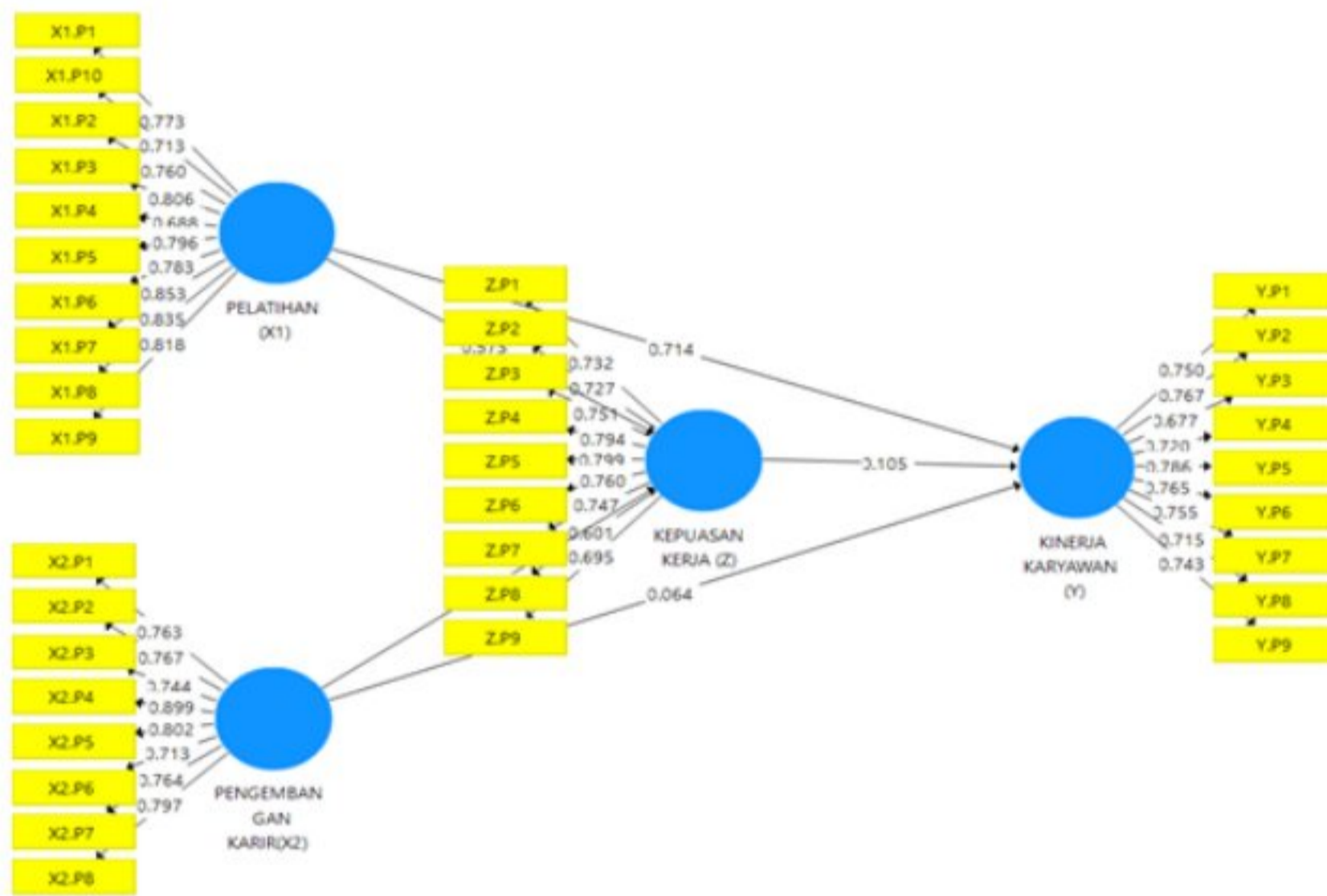
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	5	5	4	5	5	5	4
5	5	5	4	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	1	2	3	3	2	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	3	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
5	5	5	5	4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	3	5	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
5	5	4	4	3	5	4	3	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	5	5	5	3	4	4	4	4
3	4	5	5	4	3	2	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	3	4	4	4	4	5	4
5	4	4	5	5	5	4	5	4	4
4	4	5	4	5	5	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
4	3	4	4	4	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4

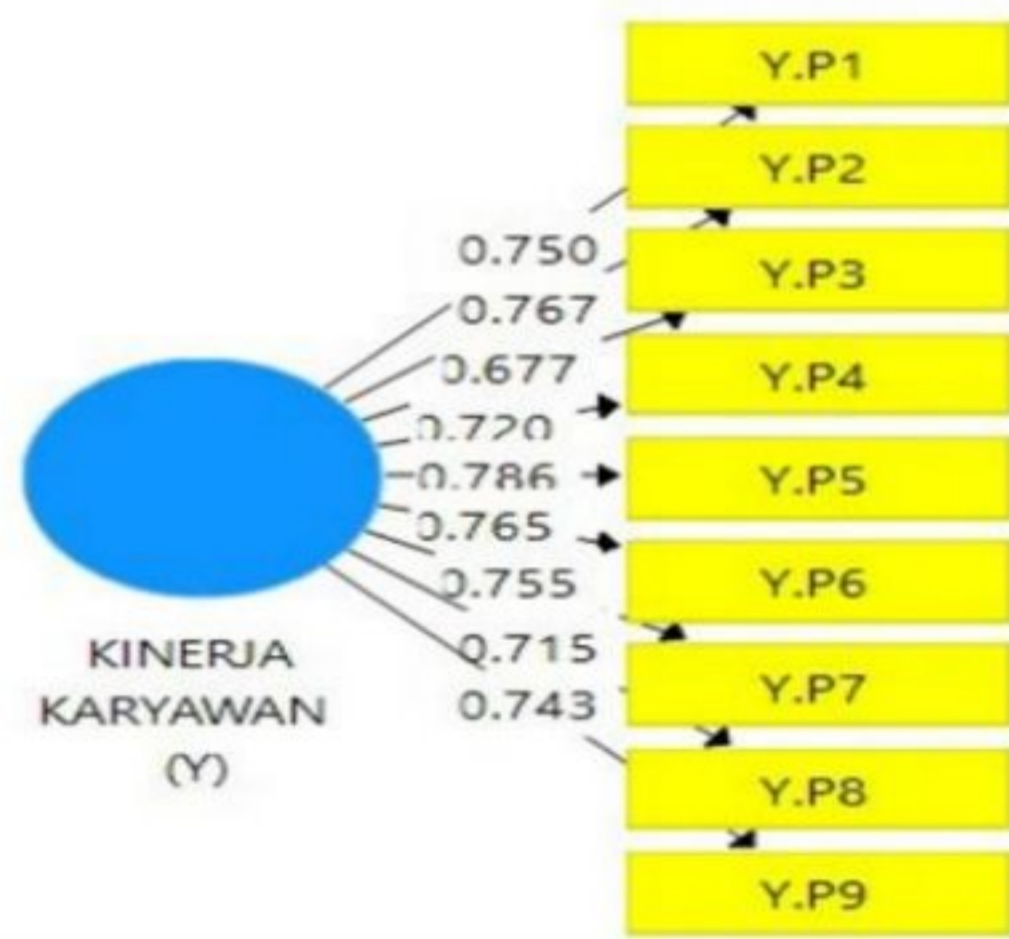
Lampiran Hasil olah data Smart PLS

Struktur Outer Model

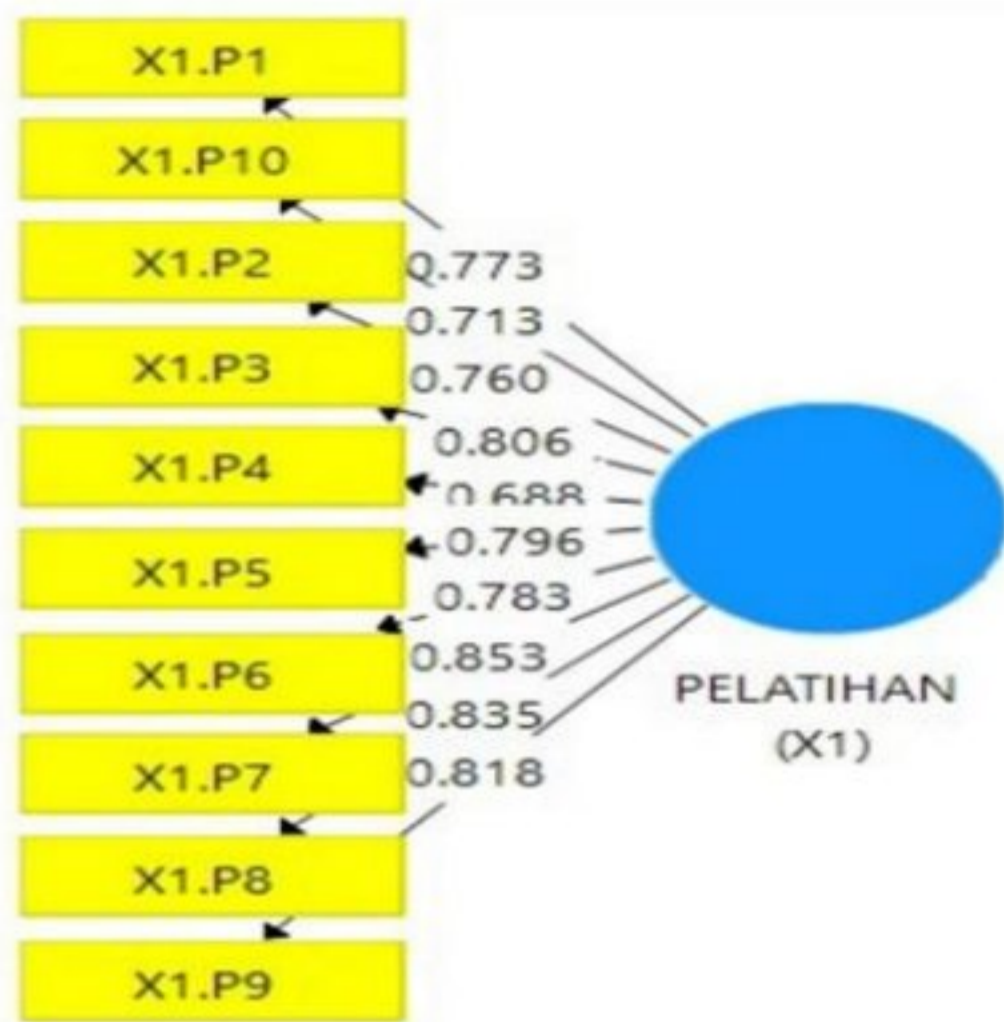
Outer Loading



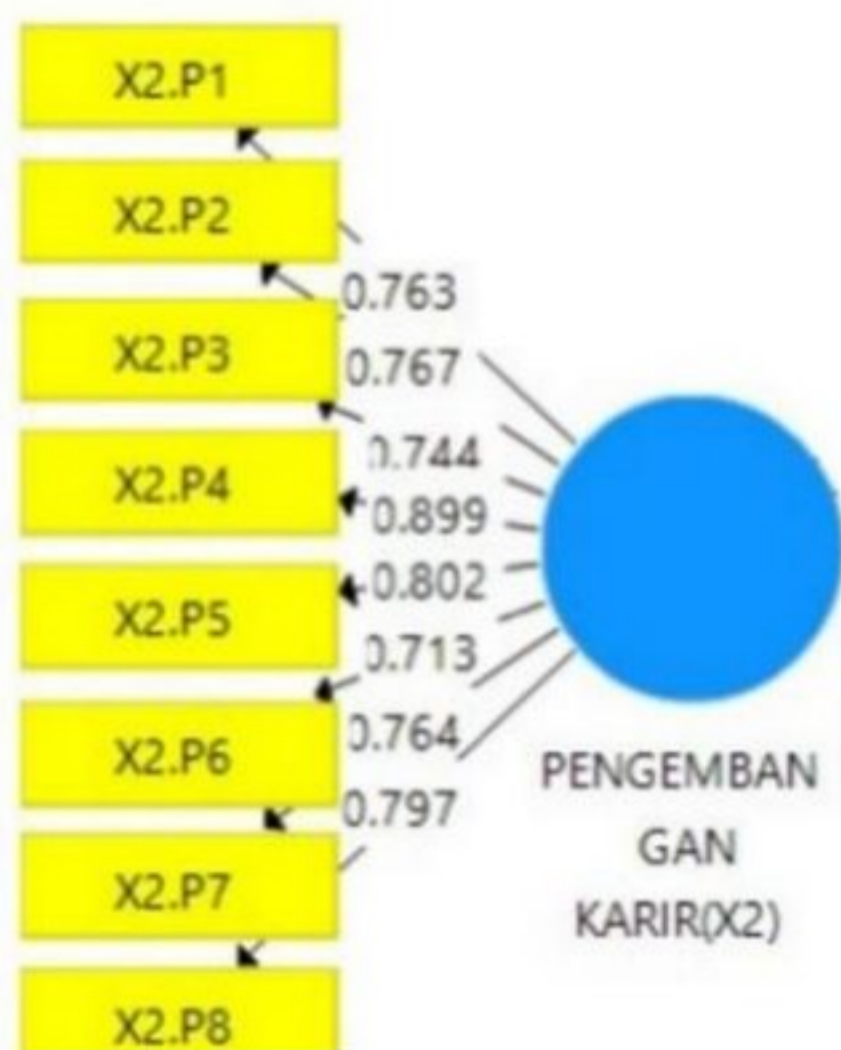
Outer Loading Variabel Kinerja Karyawan (Y)



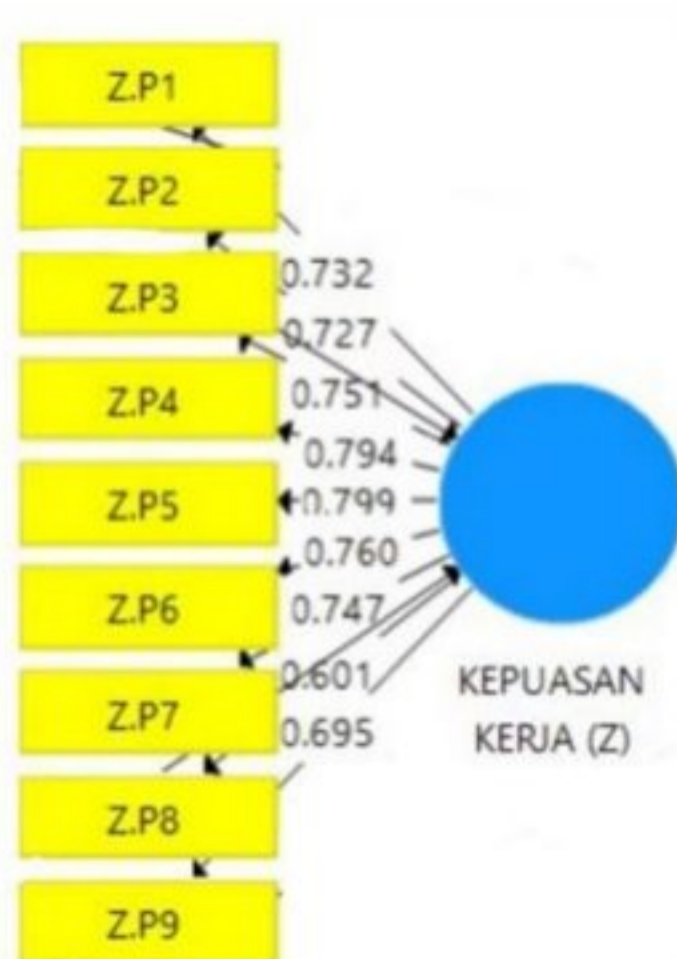
Outer Loading Pelatihan (X1)



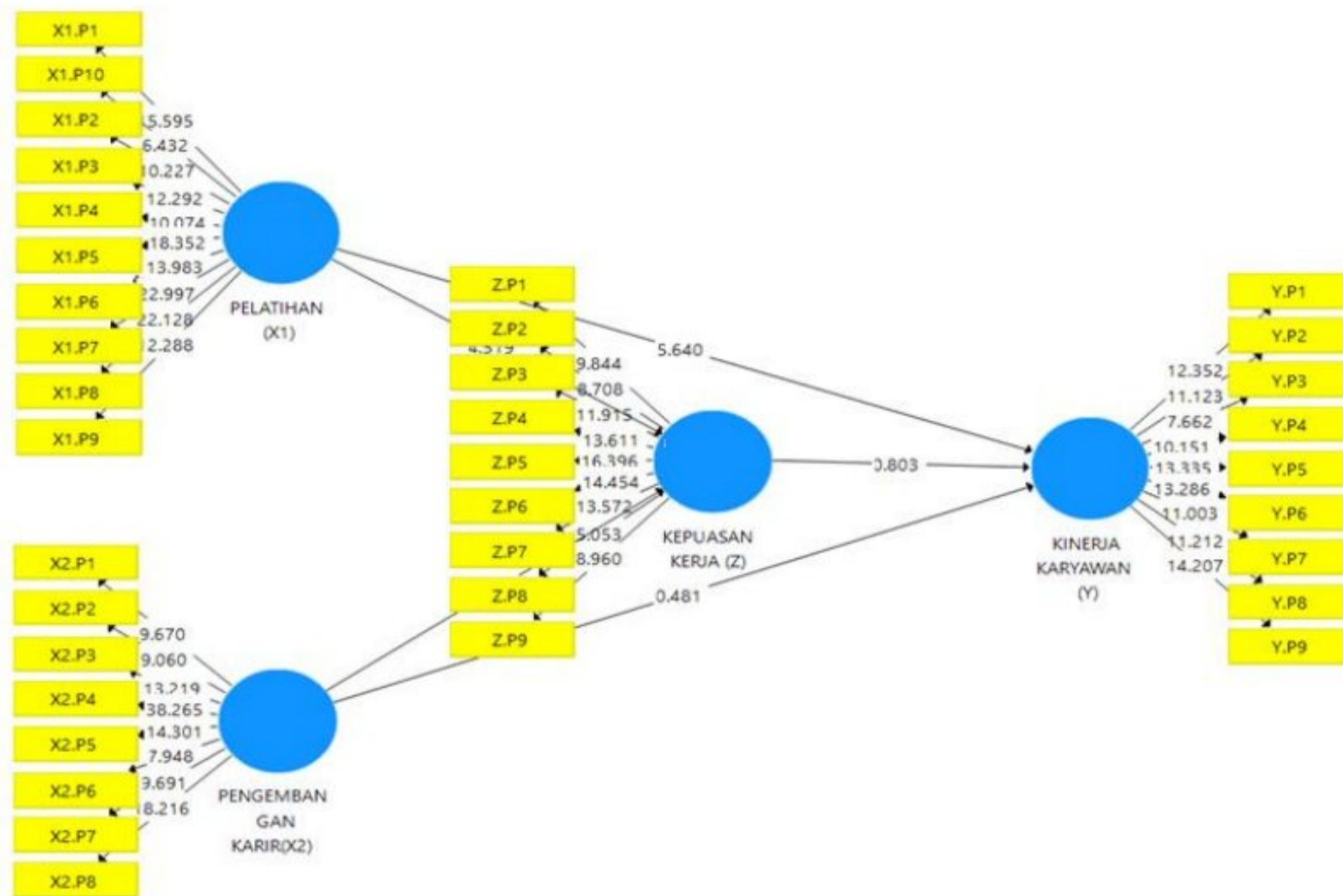
Outer Loading Pengembangan Karir (X2)



Outer Loading Kepuasan Kerja (Z)



Pengujian Inner Model



Nilai Inner Weight

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi ...	T Statistik (O/STDE...	P Values
KEPUASAN KERJA (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.105	0.103	0.130	0.803	0.422
PELATIHAN (X1) -> KEPUASAN KERJA (Z)	0.573	0.572	0.127	4.519	0.000
PELATIHAN (X1) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.714	0.709	0.127	5.640	0.000
PENGEMBANGAN KARIR(X2) -> KEPUASAN KERJA (Z)	0.352	0.357	0.128	2.753	0.006
PENGEMBANGAN KARIR(X2) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.064	0.077	0.134	0.481	0.631

Path Analys

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar D...	T Statistik...	P Values
PELATIHAN (X1) -> KEPUASAN KERJA (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.060	0.062	0.080	0.745	0.456
PENGEMBANGAN KARIR(X2) -> KEPUASAN KERJA (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.037	0.034	0.049	0.745	0.456

No	Variabel	AVE
1	Pelatihan (X1)	0,542
2	Pengembangan Karir (X2)	0,552
3	Kinerja Karyawan (Y)	0,615
4	Kepuasan Kerja (Z)	0,613

**Nilai
Average
Variance
Extracted
(AVE)**

Nilai Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
KEPUASAN KERJA (Z)	0.893	0.897	0.914	0.542
KINERJA KARYAWAN (Y)	0.898	0.900	0.917	0.552
PELATIHAN (X1)	0.930	0.933	0.941	0.615
PENGEMBANGAN KARIR(X2)	0.909	0.916	0.927	0.613

Nilai R Square

	R Square	Adjusted R Square
KEPUASAN KERJA (Z)	0.774	0.768
KINERJA KARYAWAN (Y)	0.737	0.726

Lampiran Dokumentasi





**KEMENTERIAN PERHUBUNGAN
DIREKTORAT JENDERAL PERHUBUNGAN DARAT
BALAI PENGELOLA TRANSPORTASI DARAT
KELAS II SUMATERA BARAT**

JL. Anak Air Kel. Batipuh
Panjang Kec. Koto Tengah
PADANG 251171

TELP : (0751) 4857455

FAX : (0751) 4857455
EMAIL : bptd3.sumbar@gmail.com
Home Page : www.bptdwi3sumbar.com

Nomor : UM.102/ 966 /BPTD-Sumbar/2023
Klasifikasi : Biasa
Lampiran : -
Hal : Izin Penelitian

Padang, 06 November 2023

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang

Menindaklanjuti Surat Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPI YPTK Padang Nomor : 0012/FEB-UPI/XI/2023 Tanggal 01 November 2023 perihal Surat Izin Penelitian atas nama di bawah ini yang mengangkat judul Skripsi "Pengaruh Penelitian dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat, sebagai berikut:

Nama : ISTIE SHOPIA RAMADHANI
No. BP : 20101155310269
Program Studi : S1- Managemen
Jenjang Pendidikan : Strata 1 (S1)
Status Sekolah : Terakreditasi

Bahwa kepada yang bersangkutan tersebut di atas dapat melaksanakan penelitian di Sub Bagian Tata Usaha Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat untuk mendukung bahan penyusunan skripsi.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Rh. Kepala Balai,



Ikra Surantha, ST.,MT
NIP. 197306221998031008

Tembusan :

1. Kepala BPTD Kelas II Sumatera Barat;
2. Kepala Sub Bagian Tata Usaha, BPTD Kelas II Sumbar.