

SKRIPSI

PENGARUH PELATIHAN KERJA, PENGEMBANGAN KARIR DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Pegawai Dinas Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia [BKPSDM] Kota Batu)



Oleh :

Syaifulloh Alfian

210501110239

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK
IBRAHIM**

MALANG

2026

SKRIPSI
PENGARUH PELATIHAN KERJA, PENGEMBANGAN KARIR
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(Studi Pada Pegawai Dinas Badan Kepegawaian dan
Pengembangan Sumber Daya Manusia [BKPSDM] Kota Batu)

Diajukan kepada :

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang untuk
memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Manajemen
(S.M)



Oleh :

Syaifulloh Alfian
210501110239

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK
IBRAHIM
MALANG
2026

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH PELATIHAN KERJA, PENGEMBANGAN KARIR
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(Studi Pada Pegawai Dinas Badan Kepegawaian dan
Pengembangan Sumber Daya Manusia [BKPSDM] Kota Batu)**

Oleh

Syaifulloh Alfian

NIM: 210501110239

Telah disetujui

Dosen Pembimbing,



Dr. Faisol, M.Pd.

NIP. 198411142023211015

LEMBAR PENGESAHAN

“Pengaruh Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Dinas Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia [BKPSDM] di kota Batu).”

SKRIPSI

Oleh

SYAIFULLOH ALFAN

NIM : 210501110239

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 25 Juni 2026

Susunan Dewan Penguji:

- 1 Ketua Penguji
Dr. Setiani, M.M
NIP. 199009182018012002
- 2 Anggota Penguji
Ikhsan Maksum, M.Sc
NIP. 199312192019031012
- 3 Sekretaris Penguji
Dr. Faisol, M.Pd
NIP. 198411142023211015

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Dr. Setiani, M.M
NIP.199009182018012002

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Syaifulloh Alfian

NIM : 210501110239

Fakultas/Program Studi : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “SKRIPSI” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul : “Pengaruh Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Dinas Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia [BKPSDM] di kota Batu).” Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “Duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “Klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggungjawab Dosen Pembimbing Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggungjawab Saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 15-6-2026



Syaifulloh Alfian

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan rasa syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah, serta kekuatan yang diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Shalawat dan salam semoga selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW sebagai suri teladan dalam membimbing umat menuju kehidupan yang penuh kebaikan dan keberkahan.

Skripsi ini penulis dedikasikan dengan sepuh hati kepada kedua orang tua tercinta yang senantiasa memberikan doa, dukungan, dan semangat tanpa henti dalam setiap langkah penulis. Segala pencapaian yang diraih hingga saat ini tidak terlepas dari doa, pengorbanan, serta kasih sayang tulus yang selalu mereka curahkan.

Karya ini juga penulis persembahkan untuk diri sendiri sebagai bentuk apresiasi atas perjuangan dalam menghadapi berbagai proses, tantangan, dan keterbatasan dengan penuh kesabaran serta tekad untuk terus meraih impian. Penulis juga menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi atas ilmu serta bimbingan yang telah diberikan. Secara khusus, ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada dosen pembimbing, Dr. Faisol, M.Pd, yang dengan penuh kesabaran telah memberikan arahan, dukungan, dan motivasi selama proses penyusunan skripsi ini hingga dapat terselesaikan dengan baik.

MOTTO

Sura Dira Jayaningrat, Lebur Dening Pangastuti

(Segala bentuk sifat angkaramurka dan kerasnya hati, hanya dapat ditaklukan dengan hati yang bersih)

Anglaras Ilining Banyu Ananging Ora Keli

(Selaras dengan aliran air, mengalir tapi jangan sampai hanyut)

“Sunan Kalijaga”

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Dinas Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia [BKPSDM] di kota Batu).” dengan baik. Penyusunan skripsi ini dilakukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada program studi yang penulis tempuh. Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing dari kegelapan menuju terang benderang.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa tanpa bantuan, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak, skripsi ini tidak akan dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Misbahul Munir, Lc. M.Ei., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. Setiani, M.M., Kaprodi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. Muhammad Nanang Choiruddin, S.E., M.M, Sekprodi Manajemen Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Dr. Faisol, M.Pd, Dosen Pembimbing Skripsi yang telah banyak memberikan dukungan, arahan dan bimbingan kepada penulis hingga penelitian skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberi ilmu yang bermanfaat selama di perkuliahan.

7. Seluruh pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Batu yang kerap senantiasa membantu dan memudahkan penulis dalam memperoleh data skripsi dan membimbing selama menjalani program PKL.
8. Ibu, Ayah dan keluarga yang senantiasa memberikan dukungan dan doa baik secara moral dan spiritual
9. Dan seluruh pihak yang telah terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa karya ilmiah ini masih memiliki berbagai keterbatasan dan memerlukan pengembangan lebih lanjut. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan adanya kritik dan saran yang konstruktif guna menyempurnakan penelitian ini di masa mendatang. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat serta kontribusi yang berarti, baik dari sisi akademis maupun praktis.

Malang, 5 Mei 2026

Peneliti

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	4
SYAIFULLOH ALFAN	4
MOTTO	7
KATA PENGANTAR.....	8
DAFTAR ISI.....	10
DAFTAR TABEL	13
DAFTAR GAMBAR.....	14
ABSTRAK	15
ABSTRACT.....	16
مستخلص البحث.....	16
BAB I.....	18
PENDAHULUAN	18
1.1 Latar Belakang.....	18
1.2 Rumusan Masalah	23
1.3 Tujuan Penelitian.....	23
1.4 Manfaat Penelitian.....	23
BAB II.....	25
KAJIAN TEORI	25
2.1 Penelitian Terdahulu.....	25
2.2 Kajian Teori	35
2.2.1 <i>Social Exchange Theory (SET)</i>	35
2.2.2 Kinerja Pegawai	37
2.2.3 Pelatihan Kerja	40
2.2.4 Pengembangan Karir	44
2.2.4.1 Pengertian Pengembangan Karir	44
2.3 Kepuasan Kerja.....	47
2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja	47
2.3.2 Indikator Kepuasan Kerja.....	49
2.5 Model Hipotesis.....	52

2.6 Hipotesis.....	52
BAB III.....	53
METODE PENELITIAN.....	53
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	53
3.2 Lokasi Penelitian.....	53
3.3 Populasi dan Sampel.....	53
3.3.1 Populasi	53
3.3.2 Sampel.....	53
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	54
3.5 Data dan Jenis Data	54
3.6 Teknik Pengumpulan Data	55
3.7 Skala Pengukuran.....	56
3.8 Definisi Operasional Variabel Laten.....	56
3.8.1 Variabel Independen.....	57
3.8.2 Variabel Dependen	57
3.9 Metode Analisis Data.....	59
3.9.1 Analisis Deskriptif.....	59
3.9.2 Pengolahan Data.....	59
3.9.3 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	60
3.9.4 Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	60
3.9.5 Uji Hipotesis.....	61
BAB IV.....	63
HASIL DAN PEMBAHASAN	63
4.1 Profil BKPSDM Kota Batu	63
4.1.1 Gambaran Umum BKPSDM Kota Batu	63
4.1.2 Struktur Organisasi Pemerintah Kota Batu	64
4.2 Analisis Deskriptif.....	64
4.2.1 Deskripsi Responden.....	64
4.2.2 Karakteristik Responden.....	64
4.2.2 Deskripsi Variabel	66
4.3 Hasil Uji Analisis Data SEM-PLS.....	75

4.3.1 Uji Validitas dengan <i>Convergent Validity</i>	75
4.3.2 Uji Reabilitas	80
4.3.2 <i>Path Coefficient</i>	81
4.4 Pembahasan	72
4.4.1 Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai.....	98
4.4.2 Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.....	21
4.4.3 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai	32
4.4.4 Pengaruh pelatihan kerja,Pengembangan karir	98
BAB V	84
PENUTUP	84
5.1 Kesimpulan	84
5.2 Saran.....	85
DAFTAR PUSTAKA.....	86
DAFTAR LAMPIRAN.....	89

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Terdahulu	25
Tabel 2. 2 Persamaan dan Perbedaan dari Penelitian Terdahulu	34
Tabel 3 1 Skala Likert.....	56
Tabel 3 2 Definisi Operasional Variabel	57
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden	58
Tabel 4. 6 Tabel Uji Loading Factor (Running Pertama).....	77
Tabel 4. 7 Uji Loading Factor (Running Kedua)	79
Tabel 4. 8 Nilai Average Variance Extracted (AVE)	79
Tabel 4. 11 Composite Reliability dan Cronbach Alpha Value.....	80
Tabel 4. 12 Nilai <i>R-Square</i>	81
Tabel 4. 13 Nilai <i>Path Coefficient</i>	81
Tabel 4. 14 Nilai <i>F-Square</i>	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Hipotesis	52
Gambar 4. 1 Outer Model Running.....	76
Gambar 4. 2 Outer Model Running Kedua.....	78

ABSTRAK

Alfan, Syaifulloh. 2026. SKRIPSI. “*Pengaruh Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*” (Studi pada Pegawai Dinas Badan Kepegawaian Pengembangan dan Sumber Daya Manusia [BKPSDM] Kota Batu).

Pembimbing: Dr. Faisol, M.Pd

Kata Kunci: Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai di dalam organisasi. Berbagai aspek seperti pelatihan kerja dan pengembangan karir diyakini memiliki peran penting dalam mendorong peningkatan kinerja, terutama melalui kepuasan kerja (*employee satisfaction*). Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara empiris pengaruh pelatihan kerja dan pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, dengan mengambil fokus pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Batu.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Partial Least Square* (PLS) sebagai bagian dari *Structural Equation Modeling* (SEM). Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai dengan teknik sampling jenuh.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh kuat terhadap Kinerja Pegawai. Secara parsial, Kepuasan Kerja menjadi faktor penentu yang paling dominan dalam mendongkrak kinerja pegawai. Pelatihan Kerja memberikan kontribusi positif langsung yang relatif rendah, sedangkan Pengembangan Karir tidak berpengaruh langsung melainkan berperan sebagai variabel mediasi yang kuat dalam membentuk Kepuasan Kerja pegawai sebelum bermuara pada peningkatan kinerja.

ABSTRACT

Alfan, Syaifulloh. 2026. THESIS. “*The Impact of On-the-Job Training, Career Development, and Job Satisfaction on Employee Performance*” (*A Study of Employees at the Batu City Civil Service, Development, and Human Resources Agency [BKPSDM]*).

Supervisor: Dr. Faisol, M.Pd

Keywords: on-the-job training, performance improvement, Career development, Employee Performance

Effective human resource management is a key factor in improving employee performance within an organization. Various aspects, such as on-the-job training and career development, are believed to play a significant role in driving performance improvement, particularly through employee satisfaction. This study aims to empirically examine the influence of on-the-job training, career development, and employee satisfaction on employee performance, focusing on the Civil Service and Human Resource Development Agency (BKPSDM) of Batu City.

This study employs a quantitative approach using the Partial Least Squares (PLS) method as part of Structural Equation Modeling (SEM). Primary data were collected through a questionnaire distributed to employees using a saturated sampling technique.

The results of research indicate that Job Training, Career Development, and Job Satisfaction simultaneously exert a strong influence on Employee Performance. Partially, Job Satisfaction is the most dominant determining factor in boosting employee performance. Job Training provides a relatively low direct positive contribution, while Career Development has no direct effect but acts as a strong mediating variable in shaping employee Job Satisfaction before leading to improved performance.

خلاصة

سيف الله ألفتان ، 2026. البحث الجامعي. تأثير التدريب المهني والتطوير الوظيفي والرضا الوظيفي على أداء الموظفين (دراسة على موظفي إدارة شؤون الموظفين والتطوير والموارد البشرية [BKPSDM] بمدينة باتو).

المشرف : د. فيصل، الماجستير
الكلمات الأساسية: التواصل الداخلي، العمل الجماعي، مشاركة الموظفين، أداء الموظفين

تعد الإدارة الفعالة للموارد البشرية عاملاً أساسياً في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة. ويُعتقد أن جوانب عديدة، مثل التدريب المهني والتطوير الوظيفي، تلعب دوراً مهماً في تعزيز الأداء، لا سيما من خلال رضا الموظفين عن العمل. يهدف هذا البحث إلى إجراء دراسة تجريبية لتأثير التدريب الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي ورضا الموظفين عن العمل على أداء الموظفين، مع التركيز على هيئة شؤون الموظفين وتنمية الموارد البشرية (BKPSDM) في مدينة باتو.

استخدم هذا البحث نهجاً كمياً باستخدام طريقة المربع الأصغر الجزئي (PLS) كجزء من نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). تم الحصول على البيانات الأولية في هذا البحث من خلال توزيع استبيانات على الموظفين باستخدام تقنية العينات الكاملة.

أظهرت نتائج هذا البحث أن التدريب المهني، وتطوير المسار الوظيفي، ورضا الموظفين عن العمل تؤثر بشكل متزامن وبقوة على أداء الموظفين بمساهمة. وبشكل جزئي، يُعد رضا الموظفين عن العمل العامل المحدد الأكثر هيمنة في تعزيز أداء الموظفين. يقدم التدريب المهني مساهمة إيجابية مباشرة منخفضة نسبياً، في حين أن التطوير الوظيفي لا يؤثر بشكل مباشر بل يلعب دور متغير وسيط قوي في تشكيل رضا الموظفين عن العمل قبل أن يؤدي إلى تحسين الأداء.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Reformasi birokrasi di Indonesia telah menjadi agenda nasional untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan. Namun, hingga kini, berbagai laporan menunjukkan bahwa kinerja aparatur sipil negara (ASN) masih menghadapi tantangan signifikan. Menurut Kementerian PAN-RB (2022), sekitar 35% pegawai belum memenuhi standar kompetensi jabatan, terutama dalam aspek teknis dan manajerial. Kondisi ini berdampak pada rendahnya kualitas pelayanan publik, lambannya pengambilan keputusan, serta menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah.

Kota Batu sebagai salah satu daerah otonom juga menghadapi tantangan yang sama, di mana pegawai memiliki peran vital dalam menyukseskan program pembangunan. Berdasarkan hasil evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) tahun 2023, secara umum pemerintah Kota Batu meraih predikat “B” dengan rentang nilai 60,00 – 69,99 yang dikategorikan baik/cukup akuntabel, hasil yang didapat telah mengalami peningkatan dari nilai “C” pada tahun 2017, peningkatan tersebut mengindikasikan bahwa berbagai upaya perbaikan tata kelola pemerintahan dan penguatan kinerja pegawai memberikan hasil yang positif. Perbaikan nilai SAKIP tidak terlepas dari adanya investasi dalam bentuk pelatihan kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja yang dilakukan oleh pemerintah Kota Batu. Meskipun demikian, capaian SAKIP Kota Batu belum mampu menyamai daerah lain seperti Kota Malang dan Kabupaten Malang yang meraih predikat “A”. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja berdampak pada hasil kinerja, namun efektivitasnya yang perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, penelitian terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai sangat relevan untuk menjawab kebutuhan perbaikan birokrasi.

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan

tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Mathis dan Jackson (2019) menambahkan bahwa kinerja merupakan kombinasi dari kemampuan, motivasi, dan dukungan organisasi. Dalam konteks pegawai, kinerja tidak hanya mencakup pencapaian target individu, tetapi juga bagaimana pegawai dapat mewujudkan pelayanan publik yang cepat, tepat, dan transparan. Kinerja pegawai juga sering dijadikan indikator keberhasilan suatu instansi pemerintahan dalam mengimplementasikan reformasi birokrasi. Dengan demikian, pemahaman tentang faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai sangat penting, baik untuk kepentingan akademik maupun kebijakan praktis di lapangan.

Untuk menjelaskan hubungan antara organisasi dan pegawai, penelitian ini menggunakan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) sebagai *grand theory*. Teori ini menekankan bahwa hubungan kerja didasarkan pada prinsip timbal balik (sebab akibat), di mana individu akan memberikan kontribusi lebih besar ketika merasa mendapatkan dukungan, penghargaan, atau perlakuan yang adil dari organisasi. Dalam kerangka ini, organisasi dapat memberikan investasi berupa pelatihan kerja, peluang pengembangan karir dan penciptaan kepuasan kerja. Sebagai respon, pegawai akan membalas dengan peningkatan kinerja, loyalitas, dan komitmen. Artinya, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dapat dipandang sebagai bentuk pertukaran sosial yang saling menguntungkan antara organisasi dan pegawai.

Pelatihan kerja merupakan salah satu bentuk investasi organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia. Menurut Noe (2017), pelatihan adalah proses sistematis untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai agar dapat bekerja secara lebih efektif. Hasibuan (2019) menegaskan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga membentuk sikap disiplin dan etos kerja. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, pelatihan merupakan bentuk dukungan organisasi yang menciptakan kewajiban moral bagi pegawai untuk membalas dengan kinerja lebih baik. Ketika organisasi memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai, hal ini dapat meningkatkan rasa keadilan dan kepercayaan, sehingga pegawai terdorong untuk memberikan kontribusi optimal.

Penelitian empiris mendukung adanya hubungan positif antara pelatihan kerja dan kinerja. Kurniawati dan Kusumawati (2021) menemukan bahwa pelatihan yang berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah. Pramudyo (2019) juga melaporkan bahwa pelatihan berkontribusi besar terhadap peningkatan produktivitas pegawai karena mampu memperbaiki keterampilan teknis maupun perilaku kerja. Namun, penelitian Rahman dan Juwita (2022) menunjukkan bahwa banyak program pelatihan di sektor publik tidak selalu berdampak signifikan jika tidak disesuaikan dengan kebutuhan nyata pegawai. Dari sudut pandang *Social Exchange Theory*, ketika pelatihan tidak dirasakan relevan, pegawai mungkin tidak merasa perlu memberikan balasan dalam bentuk peningkatan kinerja. Oleh karena itu, penting menilai sejauh mana pelatihan di BKPSDM Kota Batu mampu menjadi sarana pertukaran sosial yang efektif.

Selain pelatihan, pengembangan karir juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Greenhaus et al. (2010) mendefinisikan pengembangan karir sebagai serangkaian aktivitas yang memfasilitasi individu untuk merencanakan, mengelola, dan mencapai tujuan profesional mereka. Pengembangan karir meliputi aspek promosi, mutasi, peningkatan kompetensi, dan penetapan jalur karir yang jelas. Menurut Supriadi dan Pratiwi (2021), peluang karir yang terbuka akan meningkatkan motivasi pegawai dan membuat mereka merasa dihargai oleh organisasi. Dalam kerangka *Social Exchange Theory*, peluang karir merupakan imbalan yang diberikan organisasi, yang kemudian mendorong pegawai untuk membalas dengan kontribusi berupa peningkatan kinerja.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berhubungan positif dengan kinerja pegawai. Andriani dan Nurcholis (2020) menemukan bahwa program pengembangan karir di instansi pemerintah mampu meningkatkan loyalitas sekaligus kinerja pegawai. Penelitian lain oleh Utami dan Santoso (2022) menunjukkan bahwa ketidakjelasan jalur karir dapat menurunkan semangat kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja. Namun, sebagian besar penelitian hanya menekankan motivasi individu tanpa menjelaskan hubungan timbal balik organisasi-pegawai. *Social Exchange Theory* menegaskan bahwa ketika organisasi menyediakan jalur karir yang adil dan transparan, pegawai merasa

memiliki kewajiban moral untuk meningkatkan kinerja sebagai bentuk balasan. Penelitian ini mencoba mengisi kesenjangan tersebut dengan menempatkan pengembangan karir dalam kerangka pertukaran sosial.

Kepuasan kerja juga menjadi variabel penting dalam memengaruhi kinerja pegawai. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosional positif yang muncul dari evaluasi terhadap pengalaman kerja. *Robbins dan Judge* (2017) menambahkan bahwa kepuasan kerja meliputi faktor gaji, lingkungan kerja, kesempatan berprestasi, serta hubungan dengan atasan dan rekan kerja. Hasibuan (2019) menegaskan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan menurunkan tingkat absensi dan meningkatkan komitmen pegawai. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, kepuasan kerja dipandang sebagai bentuk imbalan psikologis yang diberikan organisasi, yang kemudian dibalas pegawai dengan peningkatan kinerja.

Penelitian empiris juga mengonfirmasi hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja. Handayani dan Setiawan (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja, terutama melalui aspek kompensasi dan lingkungan kerja. Putri dan Wibowo (2020) menambahkan bahwa kepuasan kerja yang rendah akibat keterbatasan fasilitas berdampak pada turunnya kualitas pelayanan publik. Namun, penelitian terdahulu cenderung melihat kepuasan kerja hanya sebagai faktor internal individu tanpa menekankan perannya sebagai hasil dukungan organisasi. *Social Exchange Theory* memperjelas bahwa kepuasan kerja sebenarnya merupakan bagian dari kontrak sosial antara organisasi dan pegawai, sehingga penelitian ini mencoba melengkapinya dengan analisis yang lebih komprehensif.

Fenomena belum optimalnya kinerja pegawai di Kota Batu memperlihatkan adanya masalah dalam mekanisme pertukaran sosial tersebut. Laporan BKPSDM Kota Batu (2022) mencatat bahwa meskipun banyak pegawai telah mengikuti pelatihan, hasil evaluasi kinerja tahunan belum menunjukkan peningkatan yang signifikan (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi., 2022). Hal ini mengindikasikan adanya ketidakselarasan antara investasi organisasi dan respon pegawai. Menurut Blau, (1964) perspektif *Social Exchange Theory*, jika pegawai merasa dukungan organisasi tidak sesuai dengan kebutuhan

mereka, maka balasan berupa peningkatan kinerja juga tidak akan optimal. Kondisi inilah yang menegaskan pentingnya penelitian untuk menguji pengaruh pelatihan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kota Batu.

Walaupun sejumlah penelitian sebelumnya telah meneliti hubungan antar variabel ini, masih terdapat kesenjangan yang perlu diisi. Pertama, Terbatasnya penelitian terdahulu yang menggunakan *Social Exchange Theory* sebagai kerangka utama, sehingga hubungan timbal balik organisasi-pegawai belum dijelaskan secara komperhensif. Kedua, penelitian di sektor publik, khususnya pemerintah daerah, masih terbatas jika dibandingkan dengan sektor swasta. Ketiga, sebagian besar penelitian hanya menguji variabel secara parsial, bukan simultan, sehingga belum memberikan gambaran utuh pengaruh antar variabel. Dengan demikian, penelitian ini memiliki nilai tambah karena menggunakan kerangka teori pertukaran sosial dan menguji variabel-variabel tersebut secara bersamaan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan kerja, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kota Batu. Dengan menggunakan *Social Exchange Theory*, penelitian ini dapat menjelaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai bukan hanya hasil dari faktor individu, tetapi juga respon timbal balik terhadap dukungan yang diberikan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang mekanisme peningkatan kinerja pegawai.

Selain itu, penelitian ini juga relevan dengan kondisi terkini di BKPSDM Kota Batu. Sebagai lembaga yang mengelola kepegawaian dan pengembangan SDM, BKPSDM memiliki peran strategis dalam memastikan kualitas pegawai. Namun, fenomena yang terjadi adalah masih rendahnya kualitas pelayanan publik yang ditunjukkan melalui hasil survei kepuasan masyarakat. Hal ini menunjukkan adanya permasalahan dalam manajemen SDM, khususnya terkait pelatihan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja. Dengan meneliti ketiga faktor ini secara simultan, penelitian ini dapat memberikan rekomendasi berbasis bukti untuk meningkatkan kinerja pegawai di kota Batu.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada badan BKPSDM Kota Batu?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada badan BKPSDM Kota Batu?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada badan BKPSDM Kota Batu?
4. Apakah pelatihan kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada badan BKPSDM Kota Batu?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai pada badan BKPSDM Kota Batu.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada badan BKPSDM Kota Batu.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada badan BKPSDM Kota Batu.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada badan BKPSDM Kota Batu.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini, yakni:

1. Manfaat Akademis
 - a. Memperkuat penelitian sebelumnya yang membahas pengaruh pelatihan, pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
 - b. Hasil yang dikaji dalam penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi peneliti di masa mendatang mengenai pengaruh pelatihan, pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

- c. Hasil yang dianalisis dalam penelitian ini akan memberikan kontribusi untuk pembaruan ilmu manajemen, khususnya dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM).

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Akademisi

Hasil yang dikaji dalam penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk memperdalam ilmu manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya dalam memahami bagaimana pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai.

b. Bagi Dinas Terkait

Hasil yang dikaji dalam penelitian ini diharapkan mampu menjadi saran perbaikan bagi Dinas terkait dalam mengembangkan manajemen Sumber Daya Manusia yang lebih kompeten, dalam menjalankan aktivitas kerja pada dinas terkait.

c. Bagi Peneliti

Menjadi sarana pembelajaran dalam menerapkan ilmu manajemen Sumber Daya Manusia serta memperluas wawasan melalui penelitian yang dilakukan.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

1. Dewangga et al, 2022. Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Dinas Komunikasi Dan Informatika Provinsi Jawa Tengah)". penelitiannya merupakan penelitian kuantitatif dengan sampel 156 responden dengan menggunakan data kuesioner online serta analisis data yang digunakannya adalah SPSS. Adapun hasilnya adalah bahwa Pelatihan, disiplin kerja, dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Tengah.
2. Firmansyah et al, 2020. "Pengaruh pelatihan, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai". Penelitian kuantitatif yang menggunakan 77 responden, metode pengumpulan datanya menggunakan kuisisioner online, analisis data yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitiannya adalah Pelatihan, Kompensasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Suciati, et al. 2024. "Pengaruh Pelatihan Kerja, Tingkat Pendidikan, Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Generasi Z Di Selat Panjang" penelitian kuantitatif yang menggunakan 100 responden, pengambilan data menggunakan kuisisioner online, analisis data menggunakan PLS-SEM. Hasil penelitian mengatakan bahwa Pelatihan, tingkat pendidikan, dan pengalaman kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Generasi Z.
4. Parta et al., 2023. "Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai *The Influence of Training and Work Discipline on Employee Performance*". Jenis penelitian kuantitatif, sampel yang digunakan 44 responden, teknik pengambilan data menggunakan observasi, wawancara, dokumentasi, kuesioner. Analisis data menggunakan SPSS. Hasil penelitiannya mengatakan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja pegawai.

5. Suryanti., 2021 “Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai *Influence Of Training, Work Motivation And Work Discipline Toward Employee Performance*”. Penelitian kuantitatif. Sampel yang digunakan 84 responden. Pengambilan data menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan SPSS. Hasil penelitian menjelaskan bahwa Variabel motivasi menunjukkan ada nya pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Variabel disiplin kerja menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
6. Kosali, 2023. “Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel *Intervening*, Studi Kasus Pada Pegawai Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli. Penelitian Kuantitatif. Sampel yang digunakan 40 responden. Pengambilan data menggunakan kuesioner *online* Analisis data menggunakan SPSS. Hasil penelitiannya menguraikan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap *employee engagement*, pengembangan karir berpengaruh terhadap *employee engagement*, pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap *employee engagement* secara simultan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai, pelatihan, pengembangan karir, dan *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara simultan.
7. A.Sudrajat., 2020. “Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Di Arthindo Utama”. Penelitian kuantitatif. Sampel yang digunakan Pegawai PT. ArthindonUtama. Pengambilan data menggunakan kuesioner *online*. Analisis data menggunakan Smart SPSS. Hasil penelitiannya mengatakan Pelatihan dan Pengembang Karir secara parsial menyatakan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai, Namun pada hipotesa selanjutnya memberikan hasil negatif bahwa kedua variabel yaitu

Pelatihan serta pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

8. Pangemanan et al. (2021) merupakan penelitian kuantitatif yang melibatkan 44 responden sebagai sampel penelitian. Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner online, kemudian dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, serta pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja melalui variabel kompensasi.
9. Maulana et al. (2024) merupakan penelitian kuantitatif deskriptif dengan jumlah sampel sebanyak 40 responden. Data penelitian diperoleh melalui kuesioner, kemudian dianalisis menggunakan uji regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan komitmen organisasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
10. Penelitian yang dilakukan oleh Rachmania (2022) merupakan penelitian kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 105 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir keduanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
11. Fauziek et al. (2021) menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 75 responden sebagai sampel. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner, kemudian dianalisis dengan bantuan aplikasi Smart PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja, sementara stres kerja juga memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
12. Fitriya et al. (2023) merupakan penelitian kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 45 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan secara langsung kepada para responden, kemudian dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang

signifikan terhadap disiplin kerja, sedangkan pengawasan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Selain itu, kepuasan kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

13. Azhari (2020) menggunakan metode kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 85 responden yang dipilih melalui teknik *proporsioned random sampling*. Data penelitian dianalisis menggunakan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja masing-masing memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di PT Pos Indonesia Surabaya.
14. Putri et al. (2024) merupakan penelitian kuantitatif dengan melibatkan 114 responden sebagai sampel penelitian. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan diolah menggunakan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dari kedua variabel tersebut, kepuasan kerja diketahui memiliki pengaruh paling dominan terhadap peningkatan kinerja pegawai di PT Darya Varia Laboratoria Tbk – Semarang.
15. Salsabilla (2022) menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 80 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT KWS. Penelitian ini menekankan bahwa ketiga faktor tersebut perlu diperhatikan secara serius agar perusahaan dapat mencapai kinerja pegawai yang optimal.

Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	“Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja, Dan Kompetensi Terhadap	Variabel Independen: X1: Pelatihan X2: Disiplin Kerja	Penelitian kuantitatif, Sampel yang digunakan 156 responden, Pengambilan data menggunakan	Pelatihan, disiplin kerja, dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

No	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Dinas Komunikasi Dan Informatika Provinsi Jawa Tengah)” (Dewangga et al., 2022)	X3: Kompetensi Variabel Dependen: Y: Kinerja Pegawai	kuesioner <i>online</i> , Analisis data yang digunakan adalah SPSS.	pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Tengah. Perbedaan: a. Teori yang digunakan b. Objek penelitian
2	“Pengaruh pelatihan, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai” (Firmansyah et al., 2020)	Variabel Independen: X1: Pelatihan X2: Kompensasi X3: Motivasi Kerja Variabel Dependen: Y: Kinerja Pegawai	a. Penelitian kuantitatif. b. Sampel yang digunakan 77 responden. c. Pengambilan data menggunakan kuesioner <i>online</i> . d. Analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda	Pelatihan, Kompensasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan: a. Metode pengambilan data b. Objek penelitian
3	“Pengaruh Pelatihan Kerja, Tingkat Pendidikan, Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Generasi Z Di Selat Panjang” Suciati et al., 2024	Variabel Independen: X1: Pelatihan Kerja X2: Tingkat Pendidikan X3: Pengalaman Kerja Variabel Dependen: Y1: Kinerja Pegawai	a. Penelitian kuantitatif. b. Sampel yang digunakan 100 responden. c. Pengambilan data menggunakan kuesioner <i>online</i> . d. Analisis data menggunakan PLS-SEM.	Pelatihan, tingkat pendidikan, dan pengalaman kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Generasi Z. Perbedaan: a. Analisis data
4.	“Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Variabel Independen: X1: Pelatihan X2: Disiplin Kerja	a. Penelitian kualitatif. b. Sampel yang digunakan 44 responden. c. Pengambilan data	pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja

No	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>The Influence of Training and Work Discipline on Employee Performance</i> Parta et al., 2023	Variabel Dependen: Y: Kinerja Pegawai	menggunakan observasi, wawancara, dokumentasi, kuesioner. d. Analisis data menggunakan SPSS.	berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan: a. Teori yang digunakan
5	“Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai <i>Influence Of Training, Work Motivation And Work Discipline Toward Employee Performance</i> Suryanti., 2021	Variabel Independen: X1: Pelatihan Kerja X2: Motivasi Kerja X3: Disiplin Kerja Variabel Dependen: Y: Kinerja Pegawai Variabel Mediasi: Z: Employee Engagement	1. Penelitian kuantitatif. 2. Sampel yang digunakan 84 responden. 3. Pengambilan data menggunakan kuesioner. 4. Analisis data menggunakan SPSS.	Variabel motivasi menunjukkan ada nya pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Variabel disiplin kerja menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Perbedaan: a. Teori yang digunakan b. Hubungan secara simultan
6	“Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi Kasus Pada Pegawai Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli)	Variabel Independen: X1: Pelatihan X2: Pengembangan Karir Variabel Dependen: Y: Kinerja Pegawai Variabel Mediasi: Z: <i>Employee Engagement</i>	1. Penelitian Kuantitatif. 2. Sampel yang digunakan 40 responden. 3. Pengambilan data menggunakan kuesioner online. 4. Analisis data menggunakan SPSS	pelatihan berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i> , pengembangan karir berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i> , pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i> secara simultan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, pengembangan karir tidak berpengaruh

No	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Kosali., 2023			terhadap kinerja pegawai, <i>employee engagement</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai, pelatihan, pengembangan karir, dan <i>employee engagement</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara simultan. Perbedaan: a. Teori yang digunakan
7	“Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Di Arthindo Utama” A.Sudrajat., 2020	Variabel Independen: X1: Pelatihan X2: Pengembangan Karir Variabel Dependen: Y: Kinerja Pegawai	a. Penelitian kuantitatif. b. Sampel yang digunakan Pegawai PT. Arthindon Utama. c. Pengambilan data menggunakan kuesioner <i>online</i>. d. Analisis data menggunakan Smart SPSS.	Pelatihan dan Pengembangan Karir secara parsial menyatakan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai, Namun pada hipotesa selanjutnya memberikan hasil negatif bahwa kedua variabel yaitu Pelatihan serta pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Perbedaan: a. Objek penelitian
8	“Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai” Pangemanan et al., 2021	Variabel Independen: X1: Pengembangan Karir X2: Kompensasi	a. Penelitian Kuantitatif. b. Sampel yang digunakan 44 responden c. Pengambilan data menggunakan	Pengembangan Karir berpengaruh terhadap kinerja, Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja, dan Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap

N o	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Variabel Dependen: Y: Kinerja Pegawai	kuesioner <i>online</i> . d. Analisis data menggunakan PLS.	Kinerja melalui Kompensasi.
9	“Pengaruh Pengembang an Karir Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt.Ciomas Adisatwa Maros” Maulana et al., 2024	Variabel Independen: X1: Pengemban gan Karir X2: Komitmen Variabel Dependen: Y: Kinerja Pegawai	a. Penelitian Kuantitatif Deskriptif. b. Sampel yang digunakan 40 responden c. Pengambilan data menggunakan kuesioner. d. Analisis data menggunakan uji regresi linear berganda	pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun untuk komitmen organisasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan: a. Hubungan secara simultan
10	“Pengaruh Pelatihan Dan Pengembang an Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Pegadaian (Persero) Batam” Rachmania., 2022	Variabel Independen: X1: Pelatihan X2: Pengemban gan Karir Variabel Dependen: Y: Kinerja Pegawai	a. Penelitian kuantitatif. b. Sampel yang digunakan 105 responden. c. Pengambilan data menggunakan kuesioner. d. Analisis data menggunakan SPSS.	pelatihan dan pengembangan karir sama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan: a. Objek penelitian
11	“Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi” Fauziek Et Al., 2021	Variabel Independen: X1: Kepuasan Kerja Variabel Dependen: Y: Kinerja Pegawai	a. Penelitian kuantitatif. b. Sampel yang digunakan 75 reponden. c. Pengambilan data menggunakan kuesioner. d. Analisis data menggunakan Smart PLS.	Kepuasan Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Stres Kerja, dan Stres Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Perbedaan: a. Analisis data yang digunakan
12	“Pengaruh Kepuasan	Variabel Independen:	a. Penelitian Kuantitatif.	Kepuasan kerja tidak

No	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Kerja Dan Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja” Fitriya et al., 2023	X1: Kepuasan Kerja X2: Pengawasan Kerja Variabel Dependen: Y: Kinerja Pegawai Variabel Mediasi: Z: Disiplin Kerja	b. Sampel yang digunakan 45 responden. c. Pengambilan data menggunakan kuesioner secara langsung. d. Analisis data menggunakan PLS.	memperlihatkan suatu pengaruh yang signifikan kepada disiplin kerja, pengawasan kerja memperlihatkan suatu pengaruh yang signifikan kepada disiplin kerja, kepuasan kerja dan disiplin kerja memperlihatkan suatu pengaruh kepada kinerja pegawai. Perbedaan: a. Teori yang digunakan b. Analisis data
13	“Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pt Pos Indonesia Surabaya” Azhari., 2020	Variabel Independen: X1: Kepuasan Kerja X2: Disiplin Kerja X3: Motivasi Kerja Variabel Dependen: Y: Kinerja Pegawai	a. Penelitian Kuantitatif. b. Sampel yang digunakan 85 responden. c. Pengambilan data menggunakan <i>Propotioned random sampling</i> . d. Analisis data menggunakan SPSS.	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan: a. Metode pengambilan data
14	“Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pt. Darya Varia Laboratoria Tbk – Semarang”	Variabel Independen: X1: Kepuasan Kerja X2: Motivasi Kerja Variabel Dependen:	a. Penelitian Kuantitatif. b. Sampel yang digunakan 114 responden. c. Pengambilan data menggunakan kuesioner.	kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Variabel yang paling mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel kepuasan kerja.

N o	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Putri Et Al., 2024	Y: Kinerja Pegawai	d. Analisis data menggunakan SPSS.	Perbedaan: a. Objek penelitian
15	“Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai” Salsabilla., 2022	Variabel Independen: X1: Kepuasan Kerja X2: Disiplin Kerja X3: Motivasi Kerja Variabel Dependen: Y: Kinerja Pegawai	a. Penelitian Kuantitatif. b. Sampel yang digunakan 80 responden. c. Pengambilan data menggunakan kuesioner. d. Analisis data menggunakan SPSS.	Kepuasan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. KWS. Faktor-faktor tersebut perlu diperhatikan agar perusahaan dapat mencapai kinerja pegawai yang maksimal. Perbedaan: a. Teori yang digunakan

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2026

Berdasarkan hasil telaah pada tabel penelitian terdahulu di atas, peneliti memperoleh kesimpulan bahwa: a) sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, disiplin kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, b) hasil penelitian relatif konsisten, dapat ditemukan kesamaan antara penelitian satu dengan penelitian yang lainnya, c) peneliti menemukan kesenjangan penelitian (*research gap*) pada tahapan teori, analisis dan konteks penelitian, sejauh penelusuran yang dilakukan, penelitian terdahulu belum ditemukan penelitian yang menggunakan *Social Exchange Theory* sebagai kerangka utama, sehingga hubungan timbal balik organisasi–pegawai belum dijelaskan secara memadai, masih sedikit ditemukan penelitian yang mengkaji hubungan ketiga variabel secara simultan, belum ditemukan penelitian terdahulu yang menjadikan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) di kota Batu sebagai objeknya, sehingga penelitian ini juga dapat mengisi kesenjangan tersebut.

Tabel 2. 2 Persamaan dan Perbedaan dari Penelitian Terdahulu

Persamaan	Perbedaan
1. Sama-sama menggunakan variabel pelatihan kerja, pengembangan karir dan pkepuasan kerja. 2. Menggunakan metode kuantitatif untuk menganalisis data. 3. Teknik analisis menggunakan Smart PLS	1. Penelitian ini mengkaji pengaruhnya secara simultan yang tidak ada pada penelitian terdahulu. 2. Objek penelitian ini terletak pada dinas pemerintahan, sedangkan penelitian terdahulu pada bidang masyarakat lokal. 3. Penelitian ini menambahkan perspektif <i>Social Exchange Theory</i> pada kajian teori.

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Penelitian ini memiliki landasan metodologis yang kuat karena mengadopsi beberapa kesamaan mendasar dari penelitian terdahulu, sekaligus menawarkan kebaruan (*novelty*) yang membedakannya secara jelas. Persamaan utamanya terletak pada penggunaan variabel inti yang konsisten, yaitu pelatihan kerja, pengembangan karir, dan kepuasan kerja, serta penerapan metode kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan Smart PLS. Di sisi lain, kebaruan penelitian ini ditunjukkan melalui tiga aspek signifikan: pengujian pengaruh secara simultan yang belum dilakukan sebelumnya, pergeseran lokus atau objek penelitian yang kini berfokus pada instansi sektor publik (dinas pemerintahan) alih-alih bidang masyarakat lokal, serta penambahan perspektif *Social Exchange Theory* dalam kajian teorinya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini berfungsi memperkuat validitas metodologi terdahulu sekaligus memperluas kontribusi empiris dan teoritis pada konteks yang baru.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 *Social Exchange Theory (SET)*

Social Exchange Theory (SET) merupakan kerangka teori yang menjelaskan hubungan sosial berdasarkan prinsip timbal balik. Teori ini diperkenalkan oleh Blau (1964) dan hingga kini digunakan secara luas dalam kajian manajemen sumber daya manusia. Menurut Cropanzano *et al.* (2017), interaksi antara individu dan organisasi terjadi karena adanya ekspektasi timbal balik yang saling menguntungkan. Organisasi memberikan sumber daya berupa dukungan, pelatihan, atau penghargaan, sementara pegawai membalas dengan

sikap loyalitas dan kinerja yang lebih baik. Dengan kata lain, teori ini menekankan bahwa kinerja pegawai bukan hanya hasil kemampuan individu, tetapi juga merupakan bentuk respon terhadap perlakuan organisasi.

Seiring perkembangan penelitian, SET semakin banyak dipakai untuk menjelaskan keterkaitan antara praktik manajemen SDM dan outcome pegawai. Choi dan Moon (2022) menegaskan bahwa investasi organisasi dalam bentuk pelatihan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja dapat memunculkan *felt obligation* pada diri pegawai. Rasa kewajiban ini mendorong mereka untuk meningkatkan komitmen dan memberikan kontribusi maksimal pada pekerjaannya. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa hubungan antara dukungan organisasi dan kinerja diperkuat melalui mekanisme psikologis seperti keterikatan pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa SET relevan untuk menjelaskan fenomena pertukaran sosial dalam organisasi sektor publik.

Chernyak-Hai dan Rabenu (2018) menekankan bahwa hubungan pertukaran sosial dalam organisasi akan berhasil jika ada rasa keadilan, kepercayaan, dan saling menghargai. Dalam konteks ini, praktik pelatihan kerja, pengembangan karir, dan peningkatan kepuasan kerja dapat dipandang sebagai bentuk nyata dari keadilan organisasi. Pegawai yang mendapatkan perlakuan tersebut akan membalas dengan sikap positif berupa peningkatan kinerja. Dengan demikian, SET menjadi dasar teoritis yang kuat dalam menjelaskan hubungan antarvariabel dalam penelitian ini.

Dalam konteks pegawai, penerapan SET memiliki relevansi yang sangat tinggi. Pegawai dituntut untuk memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas, namun untuk mencapai hal ini mereka juga memerlukan dukungan organisasi. Dukungan tersebut bisa berupa pelatihan berkelanjutan, jalur pengembangan karir yang jelas, dan penciptaan kondisi kerja yang menumbuhkan kepuasan. Berdasarkan SET, dukungan ini akan dibalas pegawai dengan meningkatkan kinerja serta kualitas pelayanan publik.

Dengan demikian, *Social Exchange Theory* dijadikan *grand theory* dalam penelitian ini karena mampu menjelaskan mekanisme timbal balik antara organisasi dan pegawai. Organisasi berinvestasi melalui pelatihan,

pengembangan karir, dan penciptaan kepuasan kerja, sementara pegawai membalasnya dengan peningkatan kinerja. Teori ini menjadi landasan konseptual yang menyatukan seluruh variabel dalam penelitian sehingga relevan digunakan untuk menganalisis fenomena di BKPSDM Kota Batu.

2.2.2 Kinerja Pegawai

2.2.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan *outcome* utama yang menunjukkan sejauh mana individu berhasil melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Koopmans et al. (2019), kinerja mencakup perilaku dan hasil kerja yang dapat diukur, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas. Motowidlo (2020) membedakan kinerja ke dalam dua dimensi, yaitu *task performance* dan *contextual performance*. *Task performance* berkaitan dengan penyelesaian tugas inti, sementara *contextual performance* merujuk pada perilaku yang mendukung lingkungan kerja. Pemahaman kinerja yang komprehensif ini sangat penting dalam mengukur kontribusi pegawai terhadap tujuan organisasi.

Dalam konteks pegawai, kinerja tidak hanya berfokus pada target administratif, tetapi juga menyangkut kualitas pelayanan publik. Riyadi (2019) menekankan bahwa pegawai harus mampu menampilkan profesionalitas, integritas, dan akuntabilitas dalam bekerja. Hal ini berarti kinerja pegawai pegawai tidak hanya dilihat dari capaian individu, tetapi juga dari dampaknya terhadap kepuasan masyarakat. Dengan demikian, kinerja pegawai memiliki dimensi yang lebih luas dibandingkan pegawai sektor privat.

Social Exchange Theory memberikan pemahaman tambahan bahwa kinerja dapat dilihat sebagai respon terhadap perlakuan organisasi. Ketika organisasi memberikan pelatihan, peluang pengembangan karir, dan kondisi kerja yang memuaskan, pegawai akan merasa memiliki kewajiban moral untuk membalasnya. Alfes et al. (2020) membuktikan bahwa persepsi dukungan organisasi meningkatkan keterikatan pegawai, yang selanjutnya berdampak positif pada kinerja. Hal ini memperkuat pandangan bahwa kinerja merupakan bagian dari mekanisme pertukaran sosial.

Selain itu, penelitian oleh Judge *et al.* (2020) juga menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja. Pegawai yang merasa puas akan lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya dan memberikan hasil yang lebih baik. Dalam kerangka SET, kepuasan kerja adalah imbalan psikologis dari organisasi yang dibalas dengan kinerja tinggi. Oleh karena itu, kinerja pegawai dalam penelitian ini dipandang sebagai bentuk *reciprocation* atas investasi organisasi.

Secara keseluruhan, kinerja pegawai menjadi indikator keberhasilan implementasi kebijakan manajemen SDM di sektor publik. Dengan adanya pelatihan, pengembangan karir, dan penciptaan kepuasan kerja, pegawai akan termotivasi untuk meningkatkan kualitas kerja. Perspektif SET membantu menjelaskan bagaimana hubungan timbal balik ini terbentuk dan berkontribusi terhadap peningkatan pelayanan publik.

Dalam Islam, bekerja dipandang sebagai bagian dari ibadah, bukan sekadar aktivitas ekonomi. Allah berfirman dalam QS. At-Taubah:105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَىٰ هَالِكٌ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَالَمِ
الْغَيْبِ ۚ وَالْهٰٓئِلَةُ قٰٓئِمَةٌۢ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (سورة التوبة: 105)

Artinya: “Dan katakanlah: bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin. Dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan (QS. At Taubah:105).”

Dalam hadits juga diuraikan bahwa bekerja termasuk bagian dari sunnah nabi.

لَا اَنْ يَحْتَطِبَ اَحَدُكُمْ حُزْمَةً عَلَىٰ ظَهْرِهِ خَيْرٌ لَّهِ مِنْ اَنْ يَسْأَلَ اَحَدًا فَيُعْطِيَهُ
اَوْ يَمْنَعَهُ (رواه البخاري ومسلم)

Artinya: “Sungguh seorang dari kalian yang memanggul kayu bakar dengan punggungnya lebih baik baginya daripada dia meminta-minta kepada seseorang, baik orang itu memberinya atau menolaknya (HR. Bukhari dan Muslim).”

Ayat ini menegaskan bahwa setiap pekerjaan bernilai ibadah dan akan mendapatkan penilaian, bukan hanya dari manusia tetapi juga dari Allah (Mela & Zilsafil, 2023). Oleh karena itu, kinerja pegawai tidak hanya diukur dari produktivitas, tetapi juga dari kejujuran, amanah, dan integritas. Konsep ihsan mendorong setiap muslim untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, bahkan ketika tidak diawasi (Letsoin, 2023). Dengan demikian, perspektif Islam menempatkan kinerja sebagai sinergi antara pencapaian profesional dan tanggung jawab spiritual.

2.2.2.2 Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai individu sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya, baik dalam aspek kuantitas maupun kualitas kinerja tidak hanya diukur dari pencapaian tugas utama (*task performance*), tetapi juga kontribusi tambahan yang mendukung fungsi organisasi (*contextual performance*). Dalam konteks pegawai, kinerja merupakan tolok ukur keberhasilan pelayanan publik dan efisiensi birokrasi. Adapun indikator kinerja pegawai menurut (Koopmans et al., 2019) yang terdiri dari :

a. **Kualitas Kerja**

Kualitas kerja merujuk pada tingkat ketepatan, ketelitian, dan standar mutu hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang pegawai. Pegawai dituntut menghasilkan output yang akurat, bebas dari kesalahan, dan sesuai dengan prosedur administrasi yang berlaku. Kualitas kerja tinggi menunjukkan profesionalisme dan komitmen pada standar pelayanan publik.

b. **Kuantitas Kerja**

Kuantitas kerja mencerminkan jumlah output atau volume pekerjaan yang mampu diselesaikan pegawai dalam kurun waktu tertentu. Dalam sektor publik, indikator ini terkait dengan jumlah dokumen, layanan, atau keputusan administratif yang diselesaikan. Produktivitas tinggi menunjukkan efektivitas pegawai dalam memenuhi target organisasi.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merujuk pada kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu atau jadwal yang ditentukan. Pegawai yang mampu bekerja sesuai deadline menunjukkan efisiensi dan disiplin, dua aspek yang sangat penting dalam pelayanan publik.

d. Kerja Sama

Kerja sama adalah kemampuan individu untuk berkontribusi dalam tim, berkoordinasi dengan rekan kerja, dan mendukung tujuan bersama. Bagi pegawai, indikator ini penting karena sebagian besar pekerjaan dilakukan dalam kelompok dan membutuhkan kolaborasi lintas bidang.

e. Inisiatif

Inisiatif mencakup kesediaan pegawai untuk bertindak secara proaktif, memberikan ide baru, atau mencari solusi tanpa menunggu instruksi atasan. Pegawai dengan inisiatif tinggi menunjukkan kreativitas dan tanggung jawab, yang mendukung reformasi birokrasi berbasis inovasi.

2.2.3 Pelatihan Kerja

2.2.3.1 Pengertian Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja adalah proses sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan pegawai agar dapat melaksanakan tugas dengan efektif. Salas *et al.* (2020) mendefinisikan pelatihan sebagai upaya organisasi untuk mengembangkan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Sahoo dan Mishra (2019) menambahkan bahwa pelatihan juga berfungsi meningkatkan motivasi, efektivitas, serta rasa percaya diri pegawai. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya membentuk kemampuan teknis, tetapi juga meningkatkan kesiapan psikologis pegawai.

Dalam konteks pegawai, pelatihan kerja memiliki peran yang sangat penting untuk mendukung profesionalitas aparatur negara. Peraturan LAN No. 10 Tahun 2021 menegaskan bahwa pelatihan pegawai mencakup aspek manajerial, teknis, dan sosial-kultural. Pelatihan ini diharapkan dapat menghasilkan pegawai yang adaptif terhadap perubahan lingkungan dan mampu

memberikan pelayanan publik berkualitas. Oleh karena itu, pelatihan menjadi bagian integral dari reformasi birokrasi.

Social Exchange Theory memandang pelatihan sebagai bentuk investasi organisasi kepada pegawai. Dengan memberikan pelatihan, organisasi menunjukkan perhatian dan komitmen terhadap pengembangan pegawai. Sebagai balasan, pegawai merasa berkewajiban untuk meningkatkan kinerja mereka. Anitha dan Kumar (2020) menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif meningkatkan kepuasan kerja sekaligus kinerja karena pegawai merasa dihargai oleh organisasi. Hal ini menunjukkan adanya hubungan timbal balik sebagaimana dijelaskan dalam *SET*.

Penelitian Afsar *et al.* (2019) juga menemukan bahwa pelatihan berkontribusi terhadap meningkatnya keterlibatan kerja (*work engagement*). Pegawai yang terlibat secara penuh dalam pekerjaan cenderung memberikan kinerja yang lebih tinggi. Dalam konteks pegawai, pelatihan dapat membangkitkan rasa loyalitas dan tanggung jawab untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Hubungan ini menegaskan bahwa pelatihan berfungsi sebagai salah satu faktor penting yang mendorong kinerja.

Dengan demikian, pelatihan kerja dalam penelitian ini dipahami bukan hanya sebagai kegiatan administratif, tetapi sebagai mekanisme pertukaran sosial. Organisasi berinvestasi melalui pelatihan, dan pegawai membalasnya dengan peningkatan kinerja. Pemahaman ini menjadikan pelatihan sebagai variabel utama yang dapat memengaruhi kinerja pegawai melalui mekanisme *SET*.

Allah berfirman dalam QS. Al-Mujadilah ayat 11:

يَرْفَعُ هَٰلَکُ الْهَٰدِیْنَ اٰمَنُوْا مِنْکُمْ وَ الْهَٰدِیْنَ اُوْتُوْا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۚ وَ هَٰلَکُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ

خَبَر (سورة المجادلة: 11)

Artinya: “Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan (QS. Al Mujadalah:11).”

Rasulullah SAW, bersabda dalam sebuah hadits

وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا، سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ (رواه البخاري ومسلم)

Artinya: “Barang siapa yang menempuh suatu jalan untuk mencari ilmu, maka Allah memudahkan untuknya jalan menuju surga (HR. Bukhari dan Muslim).”

Dalam Islam, pelatihan kerja dipandang sebagai bagian dari upaya meningkatkan ilmu dan keterampilan yang bernilai ibadah. Ayat di atas menegaskan bahwa Allah meninggikan derajat orang-orang yang berilmu, sehingga proses pelatihan dan pembelajaran merupakan sarana meraih keutamaan. Pelatihan kerja tidak hanya membekali pegawai dengan keterampilan teknis, tetapi juga membentuk akhlak kerja yang sesuai dengan nilai Islami seperti amanah, disiplin, dan profesionalisme. Dengan pelatihan yang berkesinambungan, pegawai dapat bekerja lebih efektif sekaligus menumbuhkan kesadaran bahwa setiap peningkatan kompetensi adalah bagian dari pengabdian kepada Allah. Oleh karena itu, dalam perspektif Islam, pelatihan kerja bukan hanya kebutuhan organisasi, tetapi juga jalan menuju pengembangan diri yang membawa keberkahan.

2.2.3.2 Indikator Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja adalah suatu proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai agar mampu melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik sesuai tuntutan organisasi. Menurut Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch (2020), pelatihan didefinisikan sebagai usaha terencana yang dirancang oleh organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran dan penguasaan kompetensi yang terkait dengan pekerjaan. Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga memperbaiki kemampuan interpersonal, pemecahan masalah, serta sikap kerja pegawai.

Dalam konteks pegawai, pelatihan kerja memiliki peran strategis dalam meningkatkan profesionalisme dan mendukung reformasi birokrasi. pegawai dituntut tidak hanya menguasai regulasi administratif, tetapi juga mampu

memberikan pelayanan publik yang responsif dan berkualitas. Oleh karena itu, indikator pelatihan kerja yang dikemukakan Salas *et al.* (2020) dapat digunakan untuk menilai sejauh mana pelatihan mendukung pencapaian kinerja pegawai. Adapun indikator pelatihan kerja menurut (Salas *et al.*, 2020) yang terdiri dari :

a. Relevansi Materi Pelatihan

Materi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan menjadi indikator utama keberhasilan program pelatihan. Jika materi pelatihan relevan, peserta lebih mudah menginternalisasi dan menerapkannya dalam tugas sehari-hari, sehingga hasilnya berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai.

b. Kompetensi Instruktur

Instruktur yang berkompeten memiliki pengetahuan, pengalaman, serta keterampilan pedagogis yang memadai. Dalam konteks pegawai, instruktur yang kompeten dapat menghubungkan teori dengan praktik birokrasi, sehingga pelatihan menjadi lebih aplikatif dan mudah dipahami peserta.

c. Metode Pelatihan

Metode pelatihan yang efektif mampu menyesuaikan dengan gaya belajar peserta dan sifat materi. Kombinasi antara ceramah, diskusi, simulasi, dan praktik lapangan sering kali lebih berhasil dibandingkan metode tunggal. pegawai membutuhkan metode pelatihan yang mendorong partisipasi aktif agar hasilnya maksimal.

d. Fasilitas Pelatihan

Ketersediaan sarana dan prasarana seperti ruang belajar, perangkat teknologi, serta bahan ajar sangat memengaruhi efektivitas pelatihan. Pelatihan pegawai yang didukung fasilitas memadai akan memberikan pengalaman belajar yang lebih optimal, baik secara teknis maupun psikologis.

e. Manfaat Pelatihan

Indikator terakhir adalah manfaat nyata yang dirasakan pegawai setelah mengikuti pelatihan, misalnya peningkatan keterampilan, efisiensi kerja,

serta kesiapan menghadapi tantangan baru. Pegawai yang merasakan manfaat langsung dari pelatihan akan lebih termotivasi dalam pekerjaannya.

2.2.4 Pengembangan Karir

2.2.4.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir merujuk pada serangkaian aktivitas organisasi untuk memfasilitasi pertumbuhan profesional pegawai. Baruch dan Vardi (2016) mendefinisikan pengembangan karir sebagai proses yang mencakup perencanaan, konseling, mentoring, hingga pemberian jalur promosi yang jelas. Akkermans dan Kubasch (2017) menekankan pentingnya *career adaptability*, yaitu kemampuan pegawai untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Konsep ini sangat relevan di era perubahan cepat yang memerlukan pegawai yang fleksibel dan kompeten.

Dalam konteks pegawai, pengembangan karir memiliki urgensi tinggi karena berkaitan dengan efektivitas pelayanan publik. Wibowo dan Setiawan (2021) menemukan bahwa pengembangan karir yang jelas meningkatkan motivasi pegawai serta menurunkan turnover intention. Artinya, pengembangan karir tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga mendukung stabilitas organisasi. Oleh karena itu, pengembangan karir harus dipandang sebagai bagian dari strategi pengelolaan SDM di sektor publik.

Social Exchange Theory menjelaskan pengembangan karir sebagai bentuk penghargaan organisasi kepada pegawai. Dukungan organisasi terhadap karir pegawai menciptakan kewajiban moral untuk membalas dengan kinerja yang lebih baik. De Vos et al. (2020) menunjukkan bahwa program pengembangan karir yang terstruktur dapat meningkatkan komitmen organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja. Dengan demikian, pengembangan karir memiliki peran strategis dalam meningkatkan produktivitas.

Selain itu, pengembangan karir juga berkaitan erat dengan kepuasan kerja. Chan dan Mai (2019) menemukan bahwa kesempatan pengembangan karir memberikan rasa aman dan kepastian, yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Hal ini selaras dengan *SET* yang menekankan pentingnya timbal balik

antara dukungan organisasi dan respon positif pegawai. Dalam konteks pegawai, pengembangan karir yang adil dan transparan akan mendorong loyalitas serta kepuasan kerja.

Dengan demikian, pengembangan karir dipahami sebagai variabel penting yang memengaruhi kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. SET memberikan kerangka untuk memahami bagaimana dukungan organisasi terhadap karir pegawai dibalas dengan komitmen dan peningkatan kinerja.

Allah berfirman dalam QS. Ar-Ra'd ayat 11:

هَٰلَٰئِكَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ ۖ هَٰذَا الَّذِي يَغَيِّرُ مَا بِأَنفُسِهِمْ ۚ وَإِذَا أَرَادَ ۚ هَٰلَٰئِكَ بِقَوْمٍ سُوٓءَ ۚ فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۚ

وَمَا لَهُمْ ۖ مِنْ دُونِهِ مِنْ ۚ وَالِ (سورة الرعد: 11)

Artinya: “*Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri...*(QS. Ar Ra'd:11)”

Rasulullah SAW, bersabda dalam sebuah hadits

ا هَن ۚ هَٰلَٰئِكَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُثَقِّلَهُ (البیهقي في شُعبِ الإيمان)

Artinya : “*Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila melakukan suatu pekerjaan, ia melakukannya dengan sebaik-baiknya.*” (HR, Al Baihaqi dan Syu'ab Al Iman)

Pengembangan karir dalam perspektif Islam dipandang sebagai bentuk ikhtiar manusia untuk memperbaiki kualitas diri. Ayat di atas menekankan pentingnya perubahan dari dalam diri sebagai syarat terjadinya peningkatan, termasuk dalam jalur karir. Seorang pegawai yang terus belajar, meningkatkan kompetensi, dan memperkuat akhlaknya akan lebih siap mendapatkan amanah yang lebih tinggi. Islam memandang pengembangan karir bukan hanya sekadar mengejar jabatan atau materi, tetapi juga sarana memperluas manfaat dan tanggung jawab sosial. Dengan demikian, karir yang berkembang sejalan dengan nilai Islami akan melahirkan pribadi yang profesional sekaligus berintegritas.

Pada akhirnya, pengembangan karir yang dilandasi iman dan kerja keras menjadi jalan menuju keberkahan dunia dan akhirat.

2.2.4.2 Indikator Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas organisasi yang dirancang untuk membantu pegawai merencanakan, mengelola, dan mengembangkan jalur karir mereka. Baruch dan Vardi (2016) mendefinisikan pengembangan karir sebagai suatu proses yang mencakup interaksi antara kebutuhan individu dengan peluang organisasi, yang memungkinkan pegawai memperoleh pengalaman baru, peningkatan posisi, serta pertumbuhan kompetensi. Proses ini penting bagi pegawai karena birokrasi membutuhkan tenaga profesional yang berorientasi pada kinerja jangka panjang.

Pengembangan karir yang baik memberikan kepastian jalur promosi, pembinaan kompetensi, serta dukungan dari organisasi untuk pengembangan diri. Dalam konteks pegawai, pengembangan karir juga menjadi faktor motivasional yang dapat meningkatkan loyalitas dan semangat kerja, sehingga pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan publik. Adapun indikator pengembangan karir menurut (Baruch & Vardi, 2016) yang terdiri dari:

a. Kesempatan promosi

Promosi merupakan indikator nyata dalam pengembangan karir. Pegawai yang memiliki kesempatan promosi berdasarkan prestasi akan merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja.

b. Dukungan Atasan

Dukungan berupa mentoring, bimbingan, dan arahan dari atasan langsung adalah aspek penting pengembangan karir. Pegawai yang mendapat dukungan ini merasa lebih percaya diri dalam mengambil keputusan dan berkembang dalam pekerjaannya.

c. Transparansi Jalur Karir

Kejelasan aturan, prosedur, dan kriteria promosi menjamin keadilan dalam pengembangan karir pegawai. Transparansi membuat pegawai memahami arah karir mereka dan berusaha lebih keras untuk mencapai standar yang ditentukan.

d. Kesesuaian Penempatan

Indikator ini menekankan pentingnya kesesuaian antara kompetensi individu dengan posisi jabatan. Pegawai yang ditempatkan sesuai dengan keahlian cenderung lebih produktif dan merasa dihargai.

e. Perencanaan Karir

Organisasi yang memiliki program perencanaan karir membantu pegawai mempersiapkan diri menghadapi tantangan masa depan. Bagi pegawai, hal ini berarti adanya peluang untuk mengikuti program diklat, sertifikasi, atau rotasi jabatan.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai kondisi emosional positif yang timbul dari evaluasi pengalaman kerja. Aziri (2019) menyebut kepuasan kerja meliputi aspek gaji, hubungan kerja, peluang karir, dan kondisi lingkungan kerja. Judge et al. (2020) menambahkan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan kesejahteraan psikologis, yang memengaruhi motivasi dan kinerja. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya merupakan perasaan subjektif, tetapi juga indikator penting dalam efektivitas organisasi.

Dalam konteks pegawai, kepuasan kerja memiliki makna lebih luas karena menyangkut pelayanan publik. Yuniarsih dan Suwatno (2021) menyatakan bahwa kepuasan pegawai tidak hanya ditentukan oleh faktor material, tetapi juga faktor non-material seperti pengakuan, rasa bangga, dan kesempatan untuk berkontribusi pada masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai mencerminkan keseimbangan antara kebutuhan individu dan tuntutan pelayanan publik.

SET memandang kepuasan kerja sebagai bentuk imbalan psikologis dari organisasi. Ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, mereka akan membalas dengan kinerja yang lebih baik. Shah et al. (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja melalui loyalitas dan

keterlibatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah mekanisme penting dalam pertukaran sosial di organisasi.

Selain itu, kepuasan kerja juga berfungsi sebagai mediator antara investasi organisasi dan kinerja pegawai. Boon et al. (2019) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja. Hubungan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang memperkuat pengaruh variabel independen terhadap kinerja.

Dengan demikian, kepuasan kerja dalam penelitian ini dipahami sebagai faktor penting yang menjembatani hubungan antara pelatihan kerja, pengembangan karir, dan kinerja pegawai. Perspektif SET memungkinkan peneliti untuk menjelaskan dinamika timbal balik ini secara lebih komprehensif. Allah berfirman dalam QS. An-Nahl ayat 97:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهَا حَيَاةً طَيِّبَةً ۖ
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ (سورة النحل:97)

Artinya: “Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan (QS. An Nahl:97).”

Rasulullah SAW juga bersabda:

فَاِنَّ هُنَّ خَيْرُ الْعَمَلِ اَدْوَمُهُ وَاِنْ قَ هَل (رواه البخاري ومسلم)

Artinya: “Sesungguhnya pekerjaan yang baik adalah yang rutin (berkelanjutan) meskipun itu sedikit. (HR. Bukhari dan Muslim)”

Dalam perspektif Islam, kepuasan kerja tidak hanya diukur dari materi atau pencapaian duniawi, tetapi juga dari ketenangan hati yang lahir dari amal saleh dan iman. Ayat di atas menegaskan bahwa orang beriman yang bekerja dengan benar akan diberi hayatan tayyibah (kehidupan yang baik), yang dapat dipahami sebagai bentuk kepuasan dan kebahagiaan batin. Seorang pegawai yang menyadari pekerjaannya sebagai ibadah akan lebih mudah merasakan makna dan

kepuasan, meskipun tantangan pekerjaan tetap ada. Nilai seperti syukur, ikhlas, dan tawakkal menjadi kunci kepuasan kerja dalam pandangan Islam. Dengan demikian, kepuasan kerja Islami bukan hanya hasil dari kondisi eksternal perusahaan, tetapi juga buah dari keimanan dan orientasi spiritual individu.

2.3.2 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif yang muncul dari penilaian pegawai terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerja secara keseluruhan. Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller, dan Hulin (2020) menjelaskan bahwa kepuasan kerja melibatkan aspek multidimensi, seperti kepuasan terhadap gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi, dan kondisi kerja. Kepuasan kerja yang tinggi mencerminkan tercapainya kesesuaian antara harapan individu dengan realitas yang diterimanya di tempat kerja.

Dalam sektor publik, kepuasan kerja pegawai sangat krusial karena berkaitan dengan komitmen organisasi, loyalitas, dan kualitas pelayanan publik. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya lebih cenderung menunjukkan kinerja optimal, sebaliknya ketidakpuasan dapat memicu menurunnya produktivitas bahkan perilaku disfungsional. Adapun indikator kepuasan kerja menurut (Judge et al., 2020) yang terdiri dari :

a. Kepuasan terhadap Gaji/Kompensasi

Indikator ini berkaitan dengan persepsi keadilan atas kompensasi yang diterima dibandingkan dengan beban kerja dan kontribusi. Pegawai yang merasa kompensasinya adil lebih bersemangat dalam bekerja.

b. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Kepuasan intrinsik dari melaksanakan tugas sehari-hari merupakan aspek penting. Pegawai yang menyukai pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, kreatif, dan bertahan dalam organisasi.

c. Kepuasan terhadap Hubungan Kerja

Hubungan baik dengan rekan dan atasan menciptakan suasana kerja kondusif. Dalam birokrasi, kerja sama tim yang solid memperlancar penyelesaian tugas administratif.

d. Kepuasan terhadap Peluang Karir

Peluang untuk promosi atau pengembangan diri meningkatkan rasa puas pegawai. Pegawai yang melihat adanya prospek karir cenderung lebih loyal dan berkomitmen terhadap organisasi.

e. Kepuasan terhadap Kondisi Kerja

Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung produktivitas menjadi faktor penting. Pegawai yang bekerja dalam kondisi kondusif dapat lebih fokus pada pencapaian tujuan organisasi.

2.4 Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Pelatihan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai

Pelatihan kerja merupakan salah satu faktor yang paling sering ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian terdahulu dalam file, Dewangga et al. (2022) menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Tengah. Temuan ini diperkuat oleh Suciati et al. (2024) yang menyatakan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai generasi Z di Selat Panjang. Selain itu, Parta et al. (2023) juga menjelaskan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, yang menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi melalui pelatihan akan langsung berdampak pada produktivitas. Bahkan penelitian Firmansyah et al. (2020) menunjukkan bahwa pelatihan, ketika dikombinasikan dengan variabel lain seperti kompensasi dan motivasi kerja, secara simultan meningkatkan kinerja pegawai.

2.4.2 Pengembangan Karir Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai

Pengembangan karir juga menjadi faktor penting dalam memengaruhi kinerja. Walaupun tidak sebanyak pelatihan, beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang relevan. Pangemanan et al. (2021) menemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui variabel kompensasi. Sementara

itu, Maulana et al. (2024) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, khususnya pada PT Ciomas Adisatwa Maros. Penelitian Rachmania (2022) juga menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian, menegaskan bahwa jalur karir yang jelas dapat meningkatkan motivasi dan performa pegawai.

2.4.3 Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai

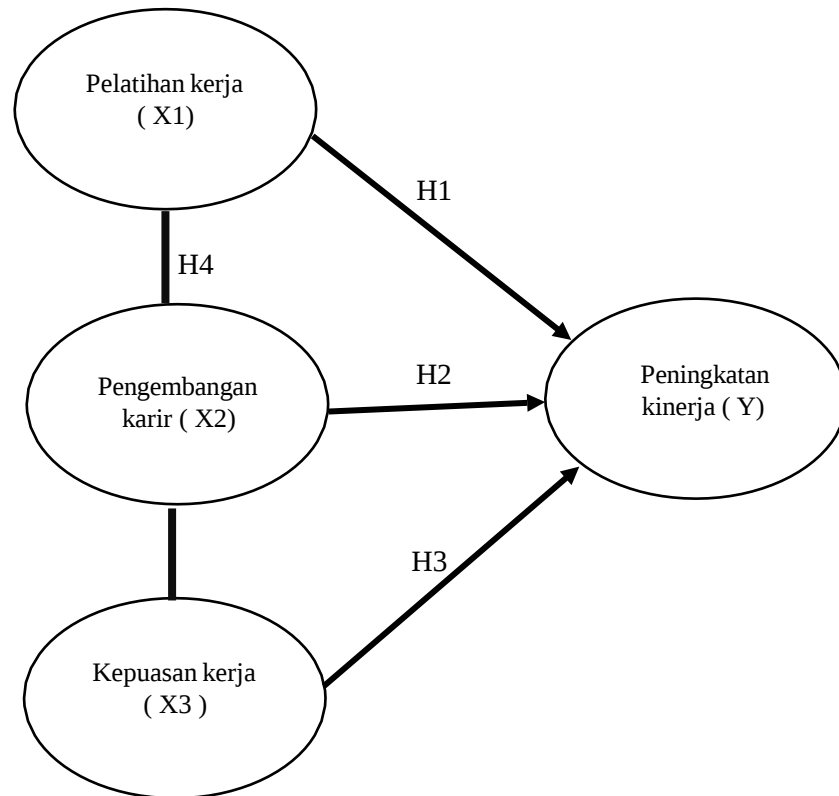
Kepuasan kerja secara konsisten terbukti sebagai faktor signifikan yang memengaruhi kinerja. Penelitian Azhari (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT Pos Indonesia Surabaya. Hasil serupa ditunjukkan oleh Putri et al. (2024), di mana kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, bahkan kepuasan kerja merupakan variabel paling dominan yang memengaruhi kinerja dalam penelitian tersebut. Lebih lanjut, Salsabilla (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja bersama dengan disiplin dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT KWS. Penelitian Fitriya et al. (2023) juga menunjukkan bahwa kombinasi kepuasan kerja dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja.

2.4.4 Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Secara Simultan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai

Firmansyah et al.(2020) menunjukkan bahwa pelatihan, kompensasi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang mengindikasikan bahwa program pengembangan kompetensi tidak dapat berdiri sendiri, melainkan bekerja secara terpadu dengan faktor SDM lainnya. Selain itu, Fitriya et al. (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja, menegaskan bahwa gabungan faktor psikologis dan perilaku mendukung peningkatan performa pekerjaan. Salsabilla (2022) pun mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja bersama-sama meningkatkan kinerja pegawai.

2.5 Model Hipotesis

Gambar 2.1 Model Hipotesis



Sumber : Data diolah oleh peneliti (2026).

2.6 Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan kerangka berfikir, maka hipotesis yang kami uji keabsahannya sebagai berikut :

1. **H₁**: Diduga Pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
2. **H₂**: Diduga Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
3. **H₃**: Diduga Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
4. **H₄**: Diduga Pelatihan kerja, pengembangan karir, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Creswell (2018:41), penelitian kuantitatif diartikan sebagai suatu pendekatan untuk mengukur pendapat-pendapat objektif melalui langkah pengujian hubungan antar variabelnya. Menurut Paramita et al., (2021:11), pada penelitian yang menggunakan hipotesis maka diperlukan alat analisis yang dapat dilakukan dengan menggunakan statistik, baik statistik diferensial atau inferensial. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif deskriptif, yang bertujuan untuk menjelaskan fenomena sesuai dengan kondisi yang ada (Mukhid, 2021). Selanjutnya, akan dilakukan pengujian hipotesis untuk setiap variabel yang digunakan (Supriyanto dan Maharani, 2013).

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di wilayah kantor dinas Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) yang terletak di Kota Batu, Jawa timur, Indonesia.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013:117). Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dipahami bahwa populasi adalah keseluruhan subyek atau obyek yang akan diteliti. Adapun populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Batu.

3.3.2 Sampel

Menurut Menurut Husain dan Purnomo (2001) dalam (Hardani et al., 2020), sampel merupakan sekumpulan individu yang di ambil dari suatu populasi

melalui teknik sampling tertentu. Sampel harus mampu mempresentasikan kondisi populasi secara menyeluruh, sehingga kesimpulan yang diperoleh dapat menggambarkan populasi secara keseluruhan. Peneliti memakai sampel jenuh yang mana Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 55 responden.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menerapkan teknik *non-probability sampling*, yang berarti setiap elemen dalam populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel (Sugiyono, 2022). Jenis sampling yang digunakan adalah *saturated sampling* (sampel jenuh), yaitu teknik pengambilan sampel yang memungkinkan meneliti jumlah keseluruhan populasi dalam penelitian (Sugiyono, 2022). Sehingga, kriteria responden dalam pengambilan sampel hanya ditetapkan sebagai berikut, yaitu responden adalah pegawai di wilayah kantor dinas Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Batu.

3.5 Data dan Jenis Data

Menurut Sekaran & Bougie (2013:113), sumber data penelitian dapat diperoleh dari dua sumber, yaitu data primer atau data sekunder. Berikut ini merupakan penjelasan mengenai data primer dan data sekunder :

1. Data Primer

Menurut Sugiyono (2022), data primer adalah data utama yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini, data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden terkait. Selanjutnya, hasil jawaban dari responden akan dikumpulkan dan digunakan sebagai data primer.

Kuesioner adalah suatu mekanisme pengumpulan data yang efisien ketika studi yang dilakukan bersifat deskriptif atau eksplanatori. Dalam penyusunan kuesioner, peneliti menggunakan skala likert (*likert scale*) untuk mengukur variabel-variabel yang terkait dengan penelitian. Kuesioner akan disebarluaskan secara mandiri dan offline kepada objek yang telah ditentukan, yaitu kepada pegawai di BKPSDM Kota Batu.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui sumber-sumber lain seperti buku, dokumentasi, laporan, dan sebagainya. Data sekunder berfungsi sebagai pelengkap untuk mendukung data primer (Sugiyono, 2022). Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan mencakup diagram, laporan, dokumentasi, buku, data terkait instansi serta hasil penelitian sebelumnya sebagai bahan referensi.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Dalam melakukan proses penelitian, langkah penting dalam mendapatkan informasi yang diperlukan adalah pengumpulan data. Sekaran dan Bougie (2016:142) menjelaskan bahwa angket dan kuesioner adalah teknik pengumpulan data dalam penelitian kuantitatif yang sering digunakan. Lebih lanjut, Sugiyono (2013:162) menyatakan bahwa angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner bisa berupa pertanyaan atau pernyataan tertutup maupun terbuka dan bisa diberikan langsung kepada responden. Dalam penelitian ini, kuesioner disebarkan secara langsung kepada calon sampel. Adapun beberapa teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti ialah:

1. Observasi

Menurut Sugiyono (2017:145), observasi merupakan teknik pengolahan data yang mempunyai ciri yang spesifik dibandingkan dengan teknik yang lain. Observasi ini dilakukan dengan mengamati keadaan yang berlangsung di lapangan. Observasi dilakukan untuk menentukan apa saja faktor-faktor yang layak digunakan dalam penelitian melalui wawancara ataupun pembicaraan singkat.

2. Kuisisioner

Kuesioner diartikan sebagai teknik penghimpunan data yang melibatkan beberapa persoalan yang telah disusun secara sistematis. Dalam teknik ini, responden diminta untuk memberikan tanggapan

yang telah diukur melalui opsi jawaban yang telah ditentukan atau dengan mengisi ruang kosong yang telah tersedia. Menurut Creswell (2018: 109–212), angket atau kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data dari sampel yang lebih besar dalam penelitian kuantitatif. Jenis kuesioner yang digunakan peneliti adalah kuesioner tertutup yang telah dilengkapi jawaban pilihan, sehingga pengisi kuesioner tinggal menentukan satu jawaban yang telah disediakan. Data yang diperoleh melalui kuesioner secara luring kepada responden yang merupakan pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Batu.

3.7 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert*. Skala *Likert* merupakan salah satu jenis skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang terhadap suatu objek tertentu. Pada penelitian ini, skala *likert* adalah skala pengukuran yang digunakan untuk menilai jawaban responden mengenai komunikasi internal, *teamwork*, dan kinerja pegawai melalui *employee engagement*. Menurut Sugiyono (2023: 146–147), skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu.

Tabel 3.1 Skala Likert

No	Pertanyaan	Kode	Bobot Nilai
1	Sangat Setuju	SS	5
2	Setuju	S	4
3	Ragu-Ragu	RG	3
4	Tidak Setuju	TS	2
5	Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber: Sugiyono (2023)

3.8 Definisi Operasional Variabel Laten

Variabel penelitian pada dasarnya merupakan obyek penelitian atau keseluruhan hal yang memiliki bentuk apa saja yang diputuskan oleh peneliti guna ditelaah sehingga diterima keterangan mengenai hal itu dan disimpulkan

(Paramita, Rizal, 2021). Adapun beberapa variabel yang dipakai di penelitian ini ialah sebagai berikut:

3.8.1 Variabel Independen

Variabel independen diartikan sebagai variabel yang memberikan pengaruh variabel dependen baik pengaruh positif atau pengaruh negatif. Variabel ini akan menjelaskan bagaimana masalah dalam penelitian dipecahkan (Paramita, Rizal, 2021). Variabel ini berfungsi sebagai stimulus yang memberikan dampak terhadap variabel lain. Dalam penelitian ini, terdapat tiga variabel independen yaitu pelatihan kerja (X1), pengembangan karir (X2), kepuasan kerja (X3).

3.8.2 Variabel Dependen

Variabel dependen (variabel terikat) dalam suatu penelitian adalah variabel yang dipengaruhi dan menjadi akibat dari variabel independen. Dalam penelitian ini, kinerja pegawai (Y) dijadikan sebagai variabel dependen

Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Item
1	Pelatihan kerja	Tingkat relevansi pelaksanaan pelatihan kerja yang diterima oleh pegawai	X1.1 Kesesuaian materi	X1.1.1 Materi pelatihan yang saya ikuti sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan X1.1.2 Pelatihan yang saya ikuti membantu saya memahami pekerjaan saya lebih mendalam
			X1.2 Metode pelatihan	X1.2.1 Metode pelatihan yang saya gunakan memudahkan saya memahami materi pelatihan X1.2.2 instruktur menggunakan cara penyampaian yang menarik X1.2.3 saya mendapatkan kesempatan untuk praktik langsung pada saat pelatihan
			X1.3 Frekuensi pelatihan	X1.3.1 Saya merasa frekuensi pelatihan yang saya ikuti sudah memadai untuk meningkatkan kinerja X1.3.2 Saya merasa jumlah pelatihan yang

No	Variabel	Definisi	Indikator	Item
				dilaksanakan oleh instansi cukup
			X1.4 Peningkatan kemampuan pasca pelatihan	X1.4.1 Saya merasakan kemampuan saya semakin meningkat setelah mengikuti pelatihan X1.4.2 Saya merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugas
2	Pengembangan karir	Persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi dalam mengembangkan karir	X2.1 Keadilan pada penilaian karir	X2.1.1 Saya merasa penilaian karir di tempat kerja dilakukan secara objektif X2.1.2 Saya memperoleh kesempatan yang sama dengan kerja yang lain untuk mengembangkan karir.
			X2.2 Dukungan organisasi	X2.2.1 Organisasi menyediakan fasilitas yang mendukung peningkatan karir pegawai X2.2.2 Atasan saya memberikan umpan balik yang membangun terkait potensi karir saya
			X2.3 Kesesuaian antara peluang dan kemampuan	X2.3.1 Tugas dan kewajiban sesuai dengan kemampuan yang saya miliki X2.3.2 Saya memiliki kesempatan yang sama untuk menempati posisi sesuai dengan kompetensi yang saya miliki
3	Kepuasan kerja	Tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai terhadap instansi	Z1.1 Kepuasan terhadap seluruh aspek pekerjaan	Z1.1.1 Saya merasa puas dengan jenis pekerjaan yang saya lakukan saat ini Z1.1.2 Saya merasa puas dengan lingkungan kerja yang ada saat ini Z1.1.3 Saya merasa puas cara atas memperlakukan bawahannya
4	Kinerja Pegawai	Penilaian terhadap sejauh mana kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya	Y1.1 Kualitas dan kuantitas bekerja	Y1.1.1 Saya berusaha selalu mengerjakan tugas yang menjadi tanggung jawab sesuai dengan waktu yang ditentukan Y1.1.1 Saya senantiasa meningkatkan kompetensi

No	Variabel	Definisi	Indikator	Item
				dan kinerja saya agar hasil kerja semakin baik
			Y1.2 Kerjasama dan tanggung jawab	Y1.2.1 Saya bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan Y1.2.1 Saya tetap menjaga sikap profesional dan bertanggung jawab dalam kerja sama tim.

Sumber Data diolah oleh peneliti, 2026

3.9 Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses menelusuri dan mengatur data secara sistematis yang diperoleh dari hasil observasi. Kegiatan ini meliputi pengelompokan data ke dalam kategori tertentu, pemecahan data menjadi bagian-bagian kecil, kemudian menyusunnya kembali sesuai dengan pola atau struktur tertentu untuk menemukan makna yang relevan. Tujuan dari proses ini ialah agar data yang diperoleh dapat dengan mudah dipahami, baik oleh peneliti maupun oleh pihak lain (Sugiyono, 2019:338–339).

3.9.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum (Sugiyono, 2013:147–148). Dalam penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan data yang dikumpulkan dan diolah, yang disajikan dalam bentuk tabel atau gambar.

3.9.2 Pengolahan Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS), yang dibantu dengan perangkat lunak Smart PLS versi 4. Menurut Jogiyanto & Abdillah dalam (Evi *et al.*, 2023), PLS dapat digunakan untuk membangun model persamaan struktural berbasis varian dan juga dapat menguji model pengukuran serta model struktural. Model pengukuran

digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas, sementara model struktural berfungsi untuk uji kausalitas (uji hipotesis dengan model prediksi). Penggunaan perangkat lunak Smart PLS bertujuan untuk memprediksi hubungan antar konstruk dan menjelaskan apakah terdapat hubungan antar variabel. Selanjutnya, Smart PLS mempunyai beberapa kelebihan guna mendukung pengolahan data penelitian ini, seperti dapat digunakan dengan jumlah sampel tidak begitu banyak (Antara dalam Astuti & Bakri, 2021).

3.9.3 Model Pengukuran (*Outer Model*)

1. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Pengujian dilakukan untuk menentukan seberapa kuat korelasi antara indikator-indikator dalam suatu variabel, yakni dengan melihat nilai *loading factor* yang dimiliki tiap indikator terhadap variabel yang diukur. Indikator dikategorikan valid apabila nilai *loading factor*-nya lebih tinggi dari 0,7 (Hair et al., 2022). Validitas konvergen pun dapat diuji melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE), di mana nilai AVE di atas 0,5 menunjukkan bahwa indikator tersebut valid dalam mengukur variabelnya.

2. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah suatu konstruk dapat dibedakan secara jelas dari konstruk lain (Hair et al., 2022). Evaluasi dilakukan dengan memperhatikan nilai *cross loading*, di mana sebuah indikator dinyatakan valid bila nilai *cross loading*-nya lebih dari 0,7 dan lebih tinggi daripada nilai *cross loading* pada konstruk lain.

3. Uji Reliabilitas (*Reliability Validity*)

Pengujian reliabilitas konstruk dilakukan untuk menilai konsistensi instrumen pengukuran secara lebih rinci. Pengujian ini menggunakan kriteria *Composite Reliability*. Konstruk dianggap memiliki reliabilitas tinggi jika nilai kedua ukuran tersebut juga tinggi. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila nilai *Composite Reliability* berada di atas ambang batas 0,7 (Hair et al., 2022).

3.9.4 Model Struktural (*Inner Model*)

Tahap kedua di evaluasi model adalah evaluasi model struktural. Ada beberapa komponen item yang menjadi kriteria dalam penilaian model struktural

yaitu nilai *R-Square*, *F-Square*, dan signifikansi, sebagaimana penjelasan berikut:

a. *R-Square*

Analisis nilai *R-Square* (R^2) memiliki beberapa tingkatan penilaian. Ketika nilai *R-Square* (R^2) $\geq 0,75$, ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antar variabel. Jika nilai *R-Square* (R^2) berada di antara 0,50 dan 0,75, maka hubungan antar variabel dikategorikan sebagai moderat. Sementara itu, jika nilai *R-Square* (R^2) berada di antara 0,25 dan 0,50, maka hubungan antar variabel dianggap lemah. Nilai *R-Square* (R^2) ini diperoleh melalui analisis *outer model* saat melakukan analisis *PLS-Algorithm*. Nilai T-Statistik dan nilai *P-Value* yang signifikan dalam pengukuran ini digunakan untuk menentukan apakah hipotesis penelitian dapat diterima. Hipotesis dianggap diterima jika nilai T-Statistik lebih dari 1,96 dan nilai P kurang dari 0,05.

b. *F-Square*

Nilai *f-square effect size* digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh yang diberikan oleh variabel independen terhadap variabel dependen sebagai tambahan penilaian. Suatu variabel dianggap tidak berpengaruh jika nilai *f-square* $< 0,02$, memiliki pengaruh kecil jika nilai *f-square* berada di antara 0,02 hingga $< 0,15$, memiliki pengaruh sedang jika nilai *f-square* berada di antara 0,15 hingga $> 0,35$, dan dikatakan memiliki efek tinggi jika nilai *f-square* $\geq 0,35$. Besarnya nilai *f-square* dapat dilihat pada hasil pengujian di *PLS-Algorithm*.

3.9.5 Uji Hipotesis

Dalam penelitian kuantitatif, hipotesis dianggap sebagai elemen penting. Poletiek dalam (Anuraga *et al.*, 2021) menyatakan bahwa uji hipotesis adalah metode untuk menguji suatu klaim atau hipotesis mengenai suatu parameter dalam populasi, menggunakan data yang diambil dari sampel. Uji hipotesis dilakukan untuk menguji kebenaran dugaan sementara (hipotesis) yang diajukan dalam penelitian ini berdasarkan hasil analisis data empiris. Menurut Sugiyono (2022), uji hipotesis merupakan proses pengambilan keputusan apakah hipotesis yang diajukan peneliti diterima atau ditolak berdasarkan bukti

statistik. Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja (X1), pengembangan karir (X2), dan kepuasan kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada BKPSDM Kota Batu.

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara individual (parsial). Menurut Ghozali (2018), uji t bertujuan untuk menguji seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menjelaskan variasi variabel dependen.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Keterangan

Y = Kinerja Pegawai

X1 = Pelatihan Kerja

X2 = Pengembangan Karir

X3 = Kepuasan Kerja

β_0 = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien regresi

ε = Error

Kriteria Kinerja Pegawai :

1. Jika nilai t-hitung > t-tabel (1,96) atau p-value < 0,05, maka hipotesis diterima (berpengaruh signifikan).
2. Jika nilai t-hitung < t-tabel (1,96) atau p-value > 0,05, maka hipotesis ditolak (tidak berpengaruh signifikan)

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil BKPSDM Kota Batu

4.1.1 Gambaran Umum BKPSDM Kota Batu

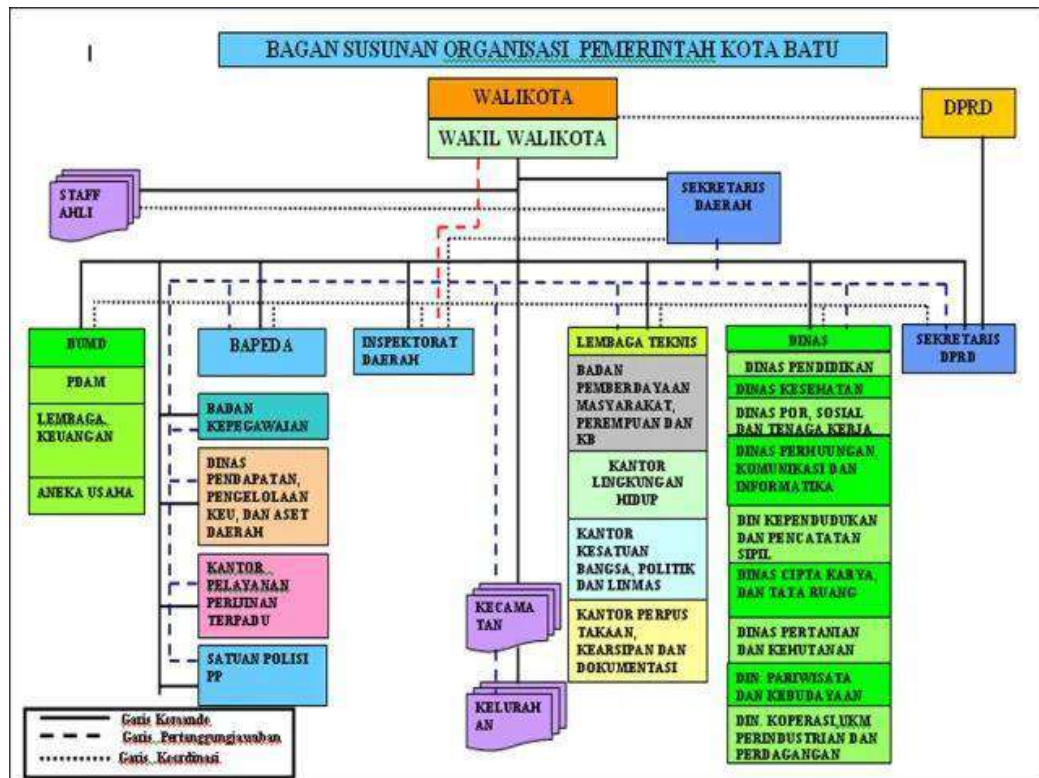
Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Batu secara administratif merupakan salah satu perangkat daerah di bawah naungan pemerintah Kota Batu yang bertugas membantu Wali Kota dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan serta pengembangan sumber daya pegawai dalam hal ini Aparatur Sipil Negara (ASN).

BKPSDM Kota Batu memiliki peran strategis dalam mewujudkan pemerintahan yang profesional dan efektif melalui pengelolaan sumberdaya/pegawai. Sebagai instansi yang bertanggung jawab terhadap pengembangan kualitas aparatur sipil negara, BKPSDM Kota Batu secara berkelanjutan menyelenggarakan berbagai program pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi pegawai. Program-program tersebut bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, manajerial, dan sosial kultural pegawai agar mampu menjalankan tugas dan fungsi pemerintahan secara optimal.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, BKPSDM Kota Batu terdiri atas beberapa unit kerja yang saling mendukung. Berdasarkan data penelitian, responden berasal dari Sekretariat, Bidang Data dan Informasi Kepegawaian, serta Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur. Keberagaman unit kerja tersebut memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi sumber daya manusia yang menjadi fokus penelitian. Pemilihan BKPSDM Kota Batu sebagai lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa instansi ini memiliki peran sentral dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia aparatur. Selain itu, BKPSDM secara aktif melaksanakan berbagai program pelatihan dan pengembangan karier yang relevan dengan variabel penelitian, yaitu pelatihan, pengembangan karier, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Berdasarkan hal itu, BKPSDM Kota Batu layak menjadi objek kajian

berkaitan dengan pengaruh pelatihan, pengembangan karier dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

4.1.2 Struktur Organisasi Pemerintah Kota Batu



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Pemerintah Kota Batu

4.2 Analisis Deskriptif

4.2.1 Deskripsi Responden

Dalam penelitian ini, jumlah responden yang dianalisis sebanyak 55 orang. Penyajian informasi mengenai karakteristik responden dimaksudkan untuk memberikan gambaran umum tentang profil mereka. Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden untuk kemudian diisi. Adapun karakteristik responden yang dijadikan sampel dikelompokkan berdasarkan gender, usia, serta bidang kerja. Berikut ini akan dijelaskan kondisi masing-masing kelompok demografis responden tersebut.

4.2.2 Karakteristik Responden

- a. Berdasarkan Gender

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, responden laki-laki berjumlah 28

orang (51%), sedangkan responden perempuan berjumlah 27 orang (49%). Komposisi tersebut menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki dan perempuan relatif seimbang sehingga dapat memberikan gambaran yang representatif terhadap kondisi pegawai BKPSDM Kota Batu.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Gender

Gender	Jumlah Responden	Presentase
Laki-Laki	28	51%
Perempuan	27	49%
Jumlah	55	100%

Sumber: data primer diolah, 2026

b. Berdasarkan Usia

Sebagian besar responden berada pada kelompok usia di atas 40 tahun sebanyak 36 orang (65%). Responden berusia 31–40 tahun sebanyak 13 orang (24%), sedangkan responden berusia 25–30 tahun sebanyak 6 orang (11%). Dominasi responden berusia di atas 40 tahun menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang sehingga diharapkan mampu memberikan penilaian yang objektif terhadap pelatihan kerja, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Presentase
>40	36	65%
31-40	13	24%
25-30	6	11%
Jumlah	55	100%

Sumber: data primer diolah, 2026

c. Berdasarkan Bidang Kerja

Berdasarkan bidang kerja, responden berasal dari Sekretariat sebanyak 29 orang (53%), Bidang Data sebanyak 14 orang (26%), dan Bidang Pengembangan Kompetensi sebanyak 12 orang (22%). Sebaran responden dari berbagai unit kerja menunjukkan bahwa penelitian telah mencakup berbagai fungsi organisasi sehingga hasil penelitian diharapkan mampu

menggambarkan kondisi BKPSDM Kota Batu secara menyeluruh.

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang

Bidang	Jumlah Responden	Presentase
Sekretariat	29	53%
Bidang data	14	26%
Bidang Pengembangan Kompetensi	12	22%
Jumlah	55	100%

Sumber: data primer diolah, 2026

4.2.3 Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel penelitian dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai persepsi responden terhadap variabel yang diteliti, yaitu pelatihan kerja, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai pada BKPSDM Kota Batu. Analisis deskriptif dilakukan berdasarkan nilai rata-rata (mean) jawaban responden terhadap setiap variabel penelitian. Semakin tinggi nilai rata-rata yang diperoleh, maka semakin positif penilaian responden terhadap kondisi variabel yang diukur.

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh nilai rata-rata masing-masing variabel sebagaimana disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.5 Variabel Penelitian

Bidang	Keterangan	Rata-rata
Pelatihan kerja	X1	3,86
Pengembangan karir	X2	3,76
Kepuasan Kerja	X3	3,92
Kinerja pegawai	Y	3,92

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai rata-rata di atas 3,50 yang mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap variabel-variabel yang diteliti berada pada kategori tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa pegawai BKPSDM Kota Batu secara umum memberikan

penilaian yang positif terhadap pelaksanaan pelatihan kerja, pengembangan karir, kepuasan kerja, maupun kinerja pegawai di lingkungan organisasi.

a. Pelatihan Kerja (X1)

Variabel Pelatihan Kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,86. Nilai tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai program pelatihan yang diselenggarakan oleh BKPSDM Kota Batu telah berjalan dengan baik. Pelatihan yang diberikan dinilai mampu membantu pegawai dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Hal ini berdasarkan indikator pelatihan kerja menurut (Salas et al., 2020) yang terdiri dari relevansi materi pelatihan, kompetensi instruktur, metode pelatihan, fasilitas pelatihan dan manfaat pelatihan. Tingginya penilaian terhadap pelatihan kerja mengindikasikan bahwa pegawai merasakan manfaat nyata dari berbagai program pengembangan kompetensi yang diselenggarakan oleh organisasi.

Meskipun demikian, nilai rata-rata pelatihan kerja masih berada di bawah nilai rata-rata kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat beberapa aspek pelatihan yang dapat ditingkatkan, seperti kesesuaian materi dengan kebutuhan pekerjaan, frekuensi pelatihan, metode pelaksanaan pelatihan, maupun tindak lanjut pascapelatihan. Upaya peningkatan kualitas pelatihan diharapkan dapat memberikan dampak yang lebih besar terhadap pengembangan kompetensi pegawai di masa mendatang.

b. Pengembangan Karir (X2)

Variabel Pengembangan Karir memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,76, yang merupakan nilai rata-rata terendah dibandingkan variabel lainnya. Hal ini berdasarkan indikator variabel pengembangan karir menurut (Baruch & Vardi, 2016) yang terdiri dari kesempatan promosi, dukungan atasan, transparansi jalur karir, kesesuaian penempatan dan perencanaan karir. Meskipun demikian, nilai tersebut masih berada dalam kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai pada umumnya memiliki persepsi yang cukup baik terhadap sistem pengembangan karir yang diterapkan oleh BKPSDM Kota Batu. Pegawai

menilai bahwa organisasi telah menyediakan kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan jenjang karir sesuai dengan kompetensi dan kinerja yang dimiliki.

Namun demikian, dibandingkan variabel lainnya, aspek pengembangan karir masih menjadi area yang memerlukan perhatian lebih lanjut. Nilai rata-rata yang relatif lebih rendah dapat mengindikasikan bahwa sebagian pegawai masih memiliki harapan yang lebih besar terkait peluang promosi jabatan, kejelasan jalur karir, transparansi proses pengembangan karir, maupun kesempatan untuk memperoleh pengalaman kerja yang lebih beragam. Dalam organisasi sector publik, pengembangan karir sering kali menjadi faktor penting yang memengaruhi motivasi kerja pegawai karena berkaitan dengan penghargaan atas kompetensi dan prestasi yang telah dicapai.

c. Kepuasan kerja (X3)

Variabel Kepuasan Kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,92, yang merupakan salah satu nilai tertinggi dalam penelitian ini. Hal ini berdasarkan indikator variabel kepuasan kerja menurut (Judge et al., 2020) yang terdiri dari kepuasan terhadap gaji/kompensasi, kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap hubungan kerja, kepuasan terhadap peluang karir dan kepuasan terhadap kondisi kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai BKPSDM Kota Batu secara umum merasa puas terhadap pekerjaan yang mereka jalankan. Tingginya tingkat kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti lingkungan kerja yang kondusif, hubungan kerja yang harmonis, dukungan organisasi, kesempatan untuk berkembang, serta penghargaan yang diterima pegawai atas kontribusinya.

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang mencerminkan perasaan positif pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih baik, loyalitas yang lebih tinggi, serta komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Tingginya nilai rata-rata kepuasan kerja dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa kebutuhan dan harapan mereka dalam bekerja telah terpenuhi dengan baik.

d. Kinerja Pegawai (Y)

Selanjutnya, variabel Kinerja Pegawai memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,92, sama dengan nilai rata-rata kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai menilai kinerja yang dihasilkan berada pada kategori tinggi. Tingginya nilai rata-rata kinerja pegawai mengindikasikan bahwa pegawai mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan baik sesuai target dan standar yang telah ditetapkan organisasi.

Kinerja pegawai yang tinggi dapat tercermin dari kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, kualitas hasil kerja yang baik, tingkat disiplin yang tinggi, serta kemampuan bekerja sama dalam tim. Tingginya penilaian terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa sumber daya manusia di BKPSDM Kota Batu memiliki kapasitas yang memadai dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Kesamaan nilai rata-rata antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai juga memberikan indikasi adanya hubungan yang erat antara kedua variabel tersebut. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja rendah. Kondisi ini sejalan dengan berbagai teori manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja individu dalam organisasi.

Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kondisi sumber daya manusia pada BKPSDM Kota Batu berada dalam kategori yang baik. Pelatihan kerja yang dilaksanakan telah mampu meningkatkan kompetensi pegawai, sistem pengembangan karir telah memberikan peluang bagi pegawai untuk berkembang, tingkat kepuasan kerja berada pada kategori tinggi, dan kinerja pegawai juga menunjukkan hasil yang positif. Meskipun demikian, aspek pengembangan karir masih menjadi variabel dengan nilai rata-rata paling rendah dibandingkan variabel lainnya. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian yang lebih besar pada penyempurnaan sistem pengembangan karir

agar mampu meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Temuan ini memberikan gambaran bahwa keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh pelatihan yang diberikan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menciptakan kepuasan kerja dan menyediakan peluang pengembangan karir yang jelas bagi seluruh pegawai. Dengan demikian, peningkatan kualitas sumber daya manusia perlu dilakukan secara terpadu melalui penguatan program pelatihan, pengembangan karir, dan kebijakan yang mendukung kepuasan kerja guna mencapai kinerja organisasi yang optimal.

Gambar 4.6 Distribusi Variabel Penelitian

Item	SS	S	N	TS	STS	Mean	Kategori
X1.1	10	40	4	1	0	3,46	Setuju
X1.2	6	46	2	0	1	3,57	Setuju
X1.3	5	44	5	0	1	3,27	Setuju
X1.4	5	42	7	0	1	3,93	Setuju
X1.5	5	37	10	2	1	3,78	Setuju
X1.6	4	34	10	5	2	3,59	Setuju
X1.7	1	36	9	8	1	3,43	Setuju
X1.8	5	46	3	1	0	4,00	Setuju
X1.9	8	40	5	2	0	3,98	Setuju
X2.1	4	28	19	3	1	3,56	Setuju
X2.2	7	27	16	4	1	3,63	Setuju
X2.3	6	38	7	3	1	3,81	Setuju
X2.4	6	41	6	2	0	3,81	Setuju
X2.5	5	42	5	3	0	3,89	Setuju
X2.6	5	41	5	4	0	3,85	Setuju
X3.1	4	43	5	2	1	3,85	Setuju
X3.2	6	44	3	1	1	3,96	Setuju
X3.3	7	40	5	2	1	3,96	Setuju
Y1	3	41	5	6	0	3,96	Setuju
Y2	7	44	2	2	0	4,02	Setuju
Y3	4	42	6	3	0	3,85	Setuju
Y4	4	48	0	2	1	3,94	Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan pada gambar 4.6 item X1.1 10 responden menyatakan sangat setuju, sementara 40 responden menyatakan setuju, 3 responden menyatakan netral, 1 responden menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata responden adalah 3,46, sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “materi pelatihan sesuai dengan tanggung jawab kerja”.

Pada item X1.2 6 responden menyatakan sangat setuju, sementara 46 responden menyatakan setuju, 2 responden menyatakan netral, dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata responden adalah 3,57, sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “pelatihan membantu memahami pekerjaan lebih mendalam”.

Pada item X1.3 5 responden menyatakan sangat setuju, sementara 44 responden menyatakan setuju, 4 responden menyatakan netral dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata responden adalah 3,27, sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “metode pelatihan yang digunakan memudahkan dalam memahami materi”.

Pada item X1.4 5 responden menyatakan sangat setuju, sementara 42 responden menyatakan setuju, 6 responden menyatakan netral dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata responden adalah 3,93, sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “instruktur menyampaikan materi dengan menarik dan mudah dipahami”.

Pada item X1.5 5 responden menyatakan sangat setuju, sementara 36 responden menyatakan setuju, 10 responden menyatakan netral, 2 responden tidak setuju dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata responden adalah 3,78, sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “kesempatan praktik langsung selama pelatihan”.

Pada item X1.6 4 responden menyatakan sangat setuju, sementara 33 responden menyatakan setuju, 10 responden menyatakan netral, 5 responden tidak setuju dan 2 responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata responden adalah 3,59, sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “frekuensi pelatihan sudah memadai”.

Pada item X1.7, 1 responden menyatakan sangat setuju, sementara 35 responden menyatakan setuju, 9 responden menyatakan netral, 8 responden tidak setuju dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata responden adalah 3,43, sehingga meski frekuensi cenderung menurun, dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Jumlah pelatihan yang dilaksanakan oleh instansi sudah cukup sesuai kebutuhan”.

Pada item X1.8, 5 responden menyatakan sangat setuju, sementara 45 responden menyatakan setuju, 10 responden menyatakan netral, 1 responden tidak setuju dan tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata responden adalah 4,00, sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “kemampuan meningkat setelah mengikuti pelatihan yang diselenggarakan”.

Pada item X1.9, 8 responden menyatakan sangat setuju, sementara 39 responden menyatakan setuju, 5 responden menyatakan netral, 2 responden tidak setuju dan tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata responden adalah 3,98, sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “merasa lebih percaya diri setelah mengikuti pelatihan”.

Pada item X2.1, 4 responden menyatakan sangat setuju, sementara 27 responden menyatakan setuju, 19 responden menyatakan netral, 3 responden tidak setuju dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata responden adalah 3,56, sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “pelatihan dan karir dinilai secara objektif”.

Pada item X2.2, 7 responden menyatakan sangat setuju, sementara 26 responden menyatakan setuju, 16 responden menyatakan netral, 4 responden tidak setuju dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata responden adalah 3,63, sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “peluang karir yang ada sesuai dengan kemampuan dan kompetensi”.

Pada item X2.3, 6 responden menyatakan sangat setuju, sementara 37 responden menyatakan setuju, 7 responden menyatakan netral, 3 responden tidak setuju dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata responden adalah 3,81, sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “instansi menyediakan program pengembangan diri bagi pegawai”.

Pada item X2.4, 6 responden menyatakan sangat setuju, sementara 40 responden menyatakan setuju, 6 responden menyatakan netral, 2 responden tidak

setuju dan tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata responden adalah 3,81, sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “atasan memberikan dukungan dan bimbingan terhadap rencana karir saya”.

Pada item X2.5, 5 responden menyatakan sangat setuju, sementara 41 responden menyatakan setuju, 5 responden menyatakan netral, 3 responden tidak setuju dan tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata responden adalah 3,89, sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan kemampuan dan kompetensi saya”.

Pada item X2.6, 5 responden menyatakan sangat setuju, sementara 40 responden menyatakan setuju, 5 responden menyatakan netral, 4 responden tidak setuju dan tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata responden adalah 3,85, sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “perkerjaan saat ini memberikan ruang untuk memaksimalkan kemampuan saya”.

Pada item X3.1, 4 responden menyatakan sangat setuju, sementara 42 responden menyatakan setuju, 5 responden menyatakan netral, 2 responden tidak setuju dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata responden adalah 3,85, sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan saat ini”.

Pada item X3.2, 6 responden menyatakan sangat setuju, sementara 43 responden menyatakan setuju, 3 responden menyatakan netral, 1 responden tidak setuju dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata responden adalah 3,96, sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “lingkungan kerja saya nyaman dan mendukung produktivitas”. Pada item X3.3, 7 responden menyatakan sangat setuju, sementara 40 responden menyatakan setuju, 5 responden menyatakan netral, 2 responden tidak setuju dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata responden adalah 3,96,

sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “merasa puas dengan hubungan kerja dengan rekan dan atasan”.

Pada item Y.1, 3 responden menyatakan sangat setuju, sementara 40 responden menyatakan setuju, 5 responden menyatakan netral, 6 responden tidak setuju dan tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata responden adalah 3,96, sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “dapat menyelesaikan volume pekerjaan sesuai target yang ditentukan”.

Pada item Y.2, 7 responden menyatakan sangat setuju, sementara 43 responden menyatakan setuju, 2 responden menyatakan netral, 2 responden tidak setuju dan tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata responden adalah 4,02, sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “selalu berusaha menghasilkan pekerjaan dengan kualitas terbaik”.

Pada item Y.3, 4 responden menyatakan sangat setuju, sementara 41 responden menyatakan setuju, 6 responden menyatakan netral, 3 responden tidak setuju dan tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata responden adalah 3,85, sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “bersedia memberikan saran dan solusi ketika rekan kerja mengalami kendala pekerjaan”.

Pada item Y.4, 4 responden menyatakan sangat setuju, sementara 47 responden menyatakan setuju, tidak ada responden menyatakan netral, 2 responden tidak setuju dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata responden adalah 3,94, sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “bersedia memberikan saran dan solusi ketika rekan kerja mengalami kendala pekerjaan”.

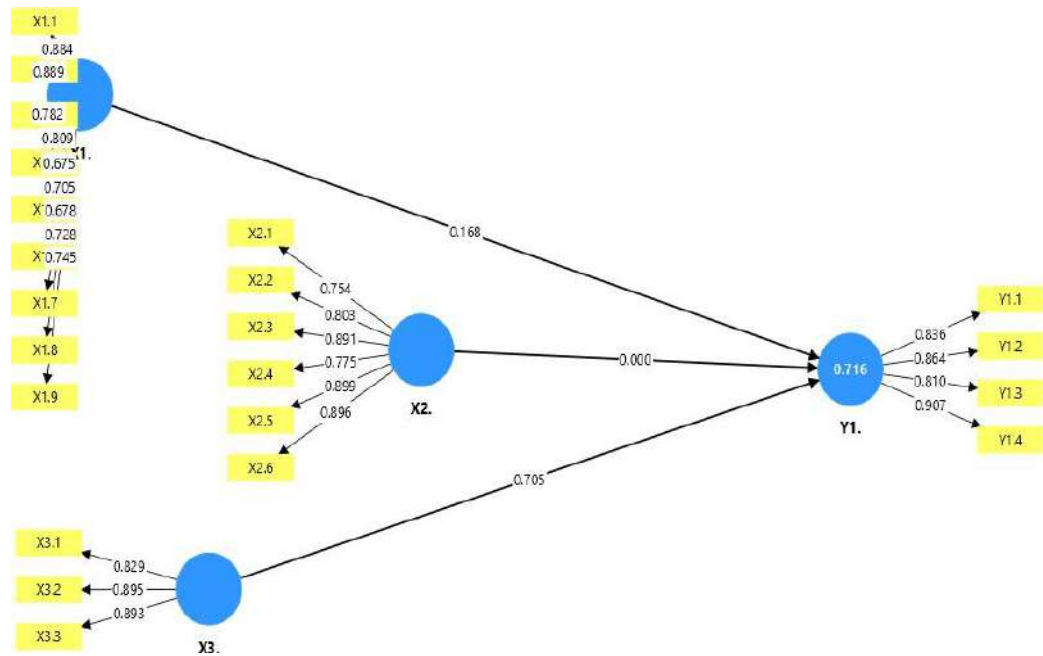
4.3 Hasil Uji Analisis Data SEM-PLS

Dalam pengolahan data perangkat lunak *Partial Least Square* (PLS) membantu proses pengolahan data dalam penelitian ini, yang didukung oleh program SmartPLS 4. Bagi responden memberikan jawaban kuesioner berdasarkan pertanyaan yang diajukan. Selanjutnya data yang terkumpul dapat diolah dengan bentuk tabel. Kemudian daftar data tersebut diolah berdasarkan bentuk model dan variabel yang signifikan untuk diuji.

4.3.1 Uji Validitas dengan *Convergent Validity*

Pengujian validitas konvergen bertujuan untuk menilai kesesuaian dimensi antar pernyataan yang diberikan kepada responden dalam penelitian. Validitas konvergen dapat dikatakan terpenuhi jika nilai *Loading Factor* lebih dari 0,7 (Imam Ghozali, 2015). Berikut adalah hasil uji *Outer Model*:

Gambar 4. 7 Outer Model Running



Sumber: Data diolah Penulis, 2026

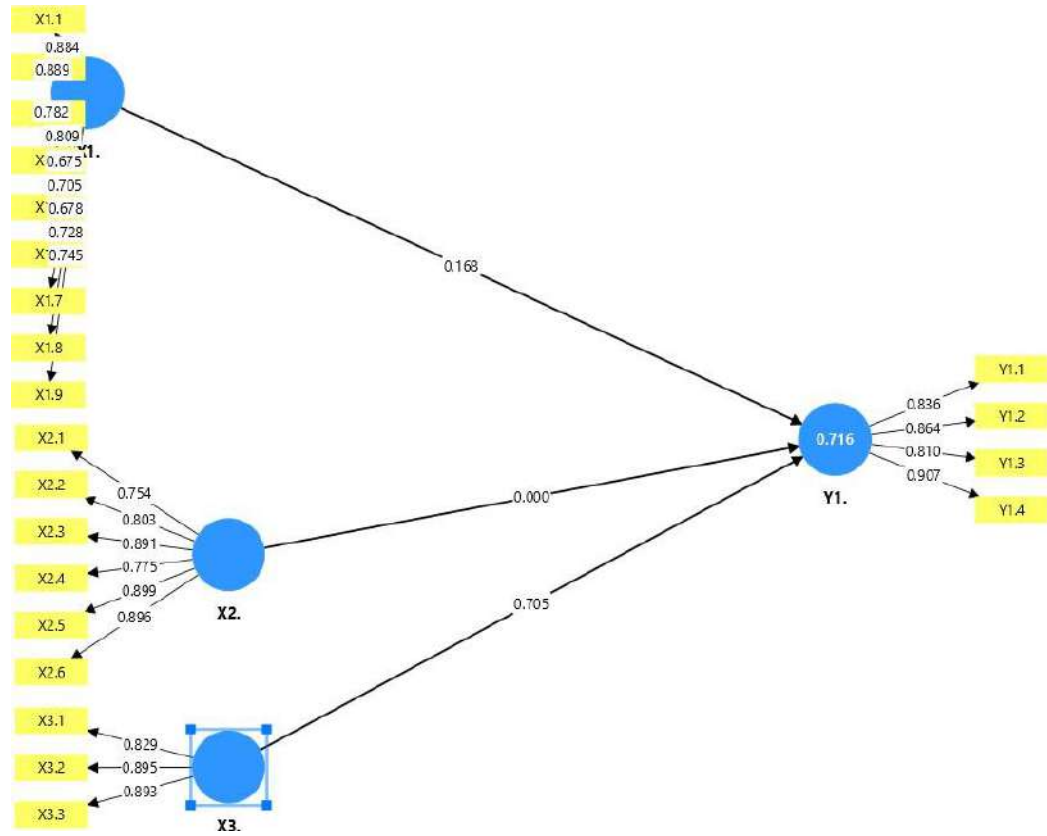
Tabel 4.8 Tabel Uji Loading Factor (Running Pertama)

Variabel	Item	Loading Factor Value	Keterangan
Pelatihan Kerja (X1)	X1.2	0.889	Valid
	X1.3	0.782	Valid
	X1.4	0.809	Valid
	X1.5	0.765	Valid
	X1.6	0.705	Valid
	X1.7	0.768	Valid
	X1.8	0.728	Valid
	X1.9	0.745	Valid
Pengembangan Karir (X2)	X2.1	0.754	Valid
	X2.2	0.803	Valid
	X2.3	0.891	Valid
	X2.4	0.775	Valid
	X2.5	0.899	Valid
	X2.6	0.896	Valid
Kinerja Pegawai (X3)	X3.1	0.829	Valid
	X3.2	0.895	Valid
	X3.3	0.893	Valid
Kepuasan Kinerja (Y)	Y1.1	0.836	Valid
	Y1.2	0.864	Valid
	Y1.3	0.810	Valid
	Y1.4	0.907	Valid

Sumber : Data diolah Penulis, 2026

Berdasarkan hasil pengujian *loading factor* pada running pertama yang disajikan dalam tabel 4.8, diketahui bahwa mayoritas indikator penelitian telah memenuhi syarat validitas konvergen dengan nilai di atas 0,7. Namun, terdapat Selanjutnya lalu dilakukan pengujian *Outer Model* kedua dengan hubungan variabel secara simultan seperti berikut.

Gambar 4.9 Outer Model Running Kedua



Sumber : Data diolah Penulis, 2026

Tabel 4.10 Uji Loading Factor (Running Kedua)

Variabel	Item	Loading Factor Value	Keterangan
Pelatihan Kerja (X1)	X1.1	0.889	Valid
	X1.2	0.782	Valid
	X1.3	0.809	Valid
	X1.4	0.765	Valid
	X1.5	0.705	Valid
	X1.6	0.705	Valid
	X1.7	0.768	Valid
	X1.8	0.728	Valid
	X1.9	0.745	Valid
Pengembangan Karir (X2)	X2.1	0.754	Valid
	X2.2	0.803	Valid
	X2.3	0.891	Valid
	X2.4	0.775	Valid
	X2.5	0.899	Valid
	X2.6	0.896	Valid
Kinerja Pegawai (X3)	X3.1	0.829	Valid
	X3.2	0.895	Valid
	X3.3	0.893	Valid
Kepuasan Kinerja (Y)	Y1.1	0.836	Valid
	Y1.2	0.864	Valid
	Y1.3	0.810	Valid
	Y1.4	0.907	Valid

Sumber : Data diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.10, seluruh indikator pada variabel Pelatihan Kerja (X1) memiliki nilai loading factor berkisar antara 0,705 hingga 0,889. Nilai tertinggi terdapat pada indikator X1.1 sebesar 0,889, sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator X1.5 dan X1.6 sebesar 0,705. Seluruh indikator dinyatakan valid karena memiliki nilai loading factor di atas batas minimum yang dipersyaratkan.

Tabel 4.11 Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE Value	Keterangan
Pelatihan Kerja (X1)	0.569	Valid
Pengembangan Karir (X2)	0.703	Valid
Kemampuan Kerja (X3)	0.762	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	0.731	Valid

Sumber : Data diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.11, diketahui bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,5. Nilai AVE untuk masing-masing variabel yaitu Pelatihan Kerja (X1) sebesar 0,569, Pengembangan Karir (X2) sebesar 0,703, Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,762, dan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,731. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Artinya, masing-masing variabel laten mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya, sehingga indikator yang digunakan dinilai sudah cukup representatif dalam mengukur konstruk yang diteliti. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki tingkat validitas konvergen yang baik, sehingga layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

4.3.2 Uji Reabilitas

Tabel 4.12 Composite Reliability dan Cronbach Alpha Value

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Pelatihan Kerja (X1)	0.845	0.843	Reliabel
Pengembangan Karir (X2)	0.886	0.877	Reliabel
Kepuasan Kerja (X3)	0.917	0.912	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0.915	0.915	Reliabel

Sumber : Data diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas yang disajikan pada tabel 4.12, diketahui bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang lebih besar dari 0,7. Nilai *Composite Reliability* berkisar antara 0,845 hingga 0,917, sedangkan nilai *Cronbach's Alpha* berada pada rentang 0,843 hingga 0,915.

Variabel Pelatihan Kerja (X1) memiliki nilai *Composite Reliability* sebesar 0,845 dan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,843. Variabel Pengembangan

Karir (X2) menunjukkan nilai *Composite Reliability* sebesar 0,886 dan *Cronbach's Alpha* yaitu 0,877. Sementara itu, variabel Kepuasan Kerja (X3) memiliki nilai *Composite Reliability* sebesar 0,917 dan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,912. Adapun variabel Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai *Composite Reliability* sebesar 0,915 dan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,915.

Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi (reliabel).

Tabel 4.13 Nilai R-Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0.716	0.700

Sumber: Data diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi pada tabel 4.13, diperoleh nilai *R-Square* untuk variabel Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,716 dengan nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0,700. Ini mengindikasikan bahwa variabel Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel-variabel eksogen dalam model, yaitu Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja, sebesar 70%, yang menunjukkan tingkat kemampuan prediksi yang kuat.

4.3.3 Path Coefficient

Tabel 4.14 Nilai Path Coefficient

Hubungan Antar Variabel	P Value	Keterangan
Pelatihan Kerja → Kinerja Pegawai	0.168	Signifikan
Pengembangan Karir → Kinerja pegawai	0.000	Tidak signifikan
Kepuasan kerja → Kinerja Pegawai	0.705	Signifikan

Sumber : Data diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang disajikan pada tabel 4.14, Analisis koefisien jalur digunakan untuk melihat arah serta besaran pengaruh linier langsung antar-variabel laten. Berdasarkan visualisasi model, persamaan struktural yang terbentuk adalah sebagai berikut:

$$(Y1) = 0,168 \times X1 + 0,000 \times X2 + 0,705 \times X3$$

Pengaruh (X1) terhadap (Y1): Koefisien jalur menunjukkan nilai positif sebesar 0,168. Hal ini berarti variabel (X1) memiliki pengaruh positif yang relatif lemah terhadap (Y1). Setiap peningkatan satu satuan nilai (X1)

diprediksi hanya akan menaikkan nilai (Y1) sebesar 0,168 satuan, dengan catatan variabel lainnya bernilai konstan.

Pengaruh (X2) terhadap (Y1): Temuan menarik didapatkan pada arah hubungan variabel (X2) terhadap (Y1), di mana koefisien jalurnya bernilai 0,000. Secara statistik, angka ini menafsirkan bahwa variabel (X2) sama sekali tidak memiliki pengaruh linier terhadap variabel dependen (Y1). Perubahan naik atau turunnya intensitas variabel (X2) tidak memberikan dampak atau andil apapun terhadap perubahan nilai (Y1).

Pengaruh (X3) terhadap (Y1): Koefisien jalur menunjukkan nilai positif yang sangat kuat sebesar 0,705. Temuan ini menandakan bahwa variabel (X3) bertindak sebagai prediktor yang paling dominan dan krusial di dalam model struktural ini. Setiap kenaikan satu satuan pada variabel (X3) secara langsung akan menggerakkan peningkatan nilai variabel (Y1) sebesar 0,705 satuan secara signifikan.

4.3.4 F-Square

Tabel 4.15 Nilai *F-Square*

Variabel Prediktor	Kinerja Pegawai (Y)	Keterangan
Pelatihan Kerja (X1)	0.025	Pengaruh kecil terhadap kinerja pegawai dan sangat kecil
Pengembangan Karir (X2)	0.000	Pengaruh kecil terhadap kinerja pegawai dan sedang (cenderung kecil)
Kepuasan Kerja (X3)	0.615	Pengaruh sangat besar terhadap kinerja pegawai dan sangat kecil

Sumber: Data diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan analisis *effect size* menggunakan ukuran *F-Square* (f^2) pada tabel 4.15, diketahui bahwa masing-masing variabel prediktor memiliki kontribusi yang bervariasi dalam menjelaskan varians pada variabel Kinerja Pegawai (Y). Variabel Pelatihan Kerja (X1) menunjukkan pengaruh yang cukup kecil terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan nilai f^2 sebesar 0,025, yang mengindikasikan bahwa variabel ini merupakan faktor cukup dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Variabel Pengembangan Karir (X2) memberikan pengaruh kecil terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan nilai f^2 sebesar 0,000, Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruhnya tidak sebesar variabel Pelatihan kerja.

Variabel Kepuasan Kerja (X3) memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan nilai f^2 sebesar 0,615, Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruhnya lebih besar dari variabel Pelatihan kerja dan Pengembangan Karir.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel pelatihan kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,86 dan termasuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai BKPSDM Kota Batu memberikan penilaian positif terhadap pelaksanaan pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi. Penilaian tertinggi terdapat pada indikator peningkatan kemampuan setelah mengikuti pelatihan dengan nilai rata-rata 4,00, diikuti rasa percaya diri setelah mengikuti pelatihan sebesar 3,98 dan kemampuan instruktur menyampaikan materi sebesar 3,93. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan telah memberikan manfaat yang dirasakan secara langsung oleh pegawai. Namun, beberapa indikator masih memperoleh nilai relatif lebih rendah, khususnya kesesuaian materi dengan tanggung jawab pekerjaan sebesar 3,46 dan jumlah pelatihan yang sesuai kebutuhan sebesar 3,43.

Secara teoritis, hasil tersebut sejalan dengan konsep pelatihan yang digunakan dalam penelitian berdasarkan (Salas et al. 2020), yang menempatkan relevansi materi, kompetensi instruktur, metode pelatihan, fasilitas, dan manfaat pelatihan sebagai unsur penting dalam pelaksanaan pelatihan. Pelatihan pada dasarnya merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai agar mampu melaksanakan pekerjaannya secara lebih efektif. Tingginya persepsi pegawai terhadap manfaat pelatihan menunjukkan bahwa program yang dilaksanakan BKPSDM Kota Batu telah mampu memberikan pengalaman pembelajaran yang relevan bagi pegawai. Dengan demikian, pelatihan bukan sekadar kegiatan formal organisasi, tetapi merupakan instrumen

pengembangan kompetensi yang dapat mendukung pelaksanaan tugas pemerintahan.

Hasil penelitian ini memiliki kesesuaian dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan pada Biro Kepegawaian Tim Mutasi Kerja ASN Kementerian Agama RI. Penelitian tersebut menemukan bahwa pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien korelasi yang kuat dan kontribusi yang cukup besar terhadap kinerja. Penelitian lain pada Balai Prasarana Permukiman Wilayah Jawa Barat juga menunjukkan bahwa pelatihan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja secara positif berhubungan dengan kinerja pegawai. Temuan tersebut memperkuat hasil penelitian di BKPSDM Kota Batu bahwa pelatihan merupakan salah satu instrumen penting dalam meningkatkan kemampuan pegawai. Meskipun demikian, dalam penelitian ini koefisien jalur pelatihan kerja terhadap kinerja hanya sebesar 0,168 sehingga pengaruhnya relatif lebih kecil dibandingkan kepuasan kerja.

Dalam perspektif Islam, pelatihan kerja dapat dikaitkan dengan pentingnya peningkatan ilmu dan kompetensi. Al-Qur'an menegaskan dalam QS. Al-Mujadilah ayat 11 bahwa Allah meninggikan derajat orang-orang yang beriman dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan. Ayat tersebut memberikan landasan bahwa peningkatan pengetahuan merupakan sesuatu yang memiliki kedudukan penting dalam kehidupan seorang Muslim. Dalam konteks organisasi, pelatihan dapat dipandang sebagai sarana memperoleh ilmu dan keterampilan agar pegawai mampu melaksanakan amanah pekerjaan secara lebih baik. Oleh karena itu, pelatihan bagi pegawai BKPSDM Kota Batu tidak hanya memiliki dimensi profesional, tetapi juga dapat dipahami sebagai bagian dari upaya meningkatkan kualitas amanah dan tanggung jawab dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

4.4.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai.

Variabel pengembangan karir memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,76 dan merupakan nilai rata-rata terendah dibandingkan dengan pelatihan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Meskipun demikian, nilai tersebut masih termasuk kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai secara umum memiliki persepsi positif terhadap kesempatan pengembangan karier di BKPSDM Kota Batu. Indikator dengan nilai relatif tinggi adalah

kesesuaian tugas dan tanggung jawab dengan kemampuan dan kompetensi pegawai sebesar 3,89, ruang untuk memaksimalkan kemampuan sebesar 3,85, serta dukungan atasan terhadap rencana karir sebesar 3,81. Sebaliknya, aspek objektivitas penilaian karier memperoleh nilai 3,56 sehingga menjadi salah satu aspek yang perlu mendapatkan perhatian organisasi.

Secara teoritis, hasil tersebut dapat dijelaskan berdasarkan teori pengembangan karier (Baruch dan Vardi, 2016), yang dalam penelitian ini mencakup kesempatan promosi, dukungan atasan, transparansi jalur karier, kesesuaian penempatan, dan perencanaan karier. Pengembangan karier pada dasarnya tidak hanya berkaitan dengan kenaikan jabatan, tetapi juga proses memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kemampuan dan merencanakan masa depan profesionalnya. Tingginya nilai pada aspek kesesuaian pekerjaan dengan kompetensi menunjukkan bahwa organisasi telah berupaya menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Namun, nilai yang lebih rendah pada objektivitas penilaian menunjukkan perlunya peningkatan transparansi dan kejelasan mekanisme pengembangan karier agar pegawai memiliki persepsi yang lebih kuat terhadap keadilan organisasi.

Temuan penelitian ini memiliki hasil yang menarik apabila dibandingkan dengan penelitian terdahulu. Penelitian pada Dinas Ketahanan Pangan Provinsi Sulawesi Selatan menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Demikian pula penelitian pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Cimahi menunjukkan bahwa pengembangan karier, baik melalui perencanaan maupun manajemen karier, berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil penelitian pada BKPSDM Kota Batu menunjukkan koefisien jalur pengembangan karier terhadap kinerja sebesar 0,000. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karier tidak selalu menghasilkan pengaruh langsung yang sama pada setiap organisasi. Dalam konteks BKPSDM Kota Batu, kemungkinan terdapat faktor lain yang lebih dominan dalam menentukan kinerja pegawai, terutama kepuasan kerja yang dalam penelitian ini memiliki koefisien jalur paling besar.

Dalam perspektif keislaman, pengembangan karier dapat dikaitkan dengan prinsip peningkatan kualitas diri dan pemberian tanggung jawab

berdasarkan kemampuan. QS. Al-Qasas ayat 26 menggambarkan prinsip bahwa seseorang yang dipilih untuk suatu pekerjaan hendaknya memiliki kekuatan atau kompetensi dan sifat amanah. Prinsip tersebut relevan dengan pengembangan karier dalam organisasi karena penempatan dan peningkatan karier idealnya dilakukan berdasarkan kompetensi, kemampuan, integritas, dan amanah, bukan semata-mata berdasarkan kedekatan personal. Dengan demikian, sistem pengembangan karier pada BKPSDM Kota Batu perlu diarahkan pada mekanisme yang objektif, transparan, dan berbasis kompetensi sehingga setiap pegawai memperoleh kesempatan berkembang sesuai kapasitas dan prestasinya.

4.4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kepuasan kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,92 dan termasuk dalam kategori tinggi. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pegawai BKPSDM Kota Batu secara umum merasa puas terhadap kondisi pekerjaannya. Indikator kepuasan terhadap pekerjaan memperoleh nilai rata-rata 3,85, sedangkan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung produktivitas serta hubungan dengan rekan kerja dan atasan masing-masing memperoleh nilai 3,96. Tingginya nilai tersebut menunjukkan bahwa aspek lingkungan kerja dan hubungan interpersonal menjadi bagian penting dalam membentuk kepuasan kerja pegawai.

Secara teoritis, hasil tersebut sejalan dengan teori kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian berdasarkan (Judge et al. 2020), yang mencakup kepuasan terhadap kompensasi, pekerjaan itu sendiri, hubungan kerja, peluang karir, dan kondisi kerja. Kepuasan kerja merupakan evaluasi positif maupun negatif pegawai terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Ketika pegawai merasakan bahwa pekerjaan, lingkungan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta peluang yang tersedia sesuai dengan harapannya, maka tingkat kepuasan cenderung meningkat. Dalam penelitian ini, tingginya kepuasan terhadap lingkungan kerja dan hubungan interpersonal menunjukkan bahwa BKPSDM Kota Batu telah memiliki kondisi organisasi yang cukup mendukung terciptanya pengalaman kerja yang positif bagi pegawai.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu mengenai

hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Penelitian pada RSUD Bireuen Medical Center menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan dengan kinerja pegawai dalam model yang menguji pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karir. Penelitian lain terhadap ASN di Balai Besar Pengujian Standar Instrumen Mekanisasi Pertanian menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut semakin memperkuat temuan penelitian di BKPSDM Kota Batu, terutama karena kepuasan kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,705 dan nilai f-square sebesar 0,615. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi variabel yang paling dominan dalam model penelitian ini.

Dalam perspektif Islam, kepuasan kerja dapat dikaitkan dengan konsep qana'ah, syukur, dan bekerja secara baik sebagai bentuk amal. QS. An-Nahl ayat 97 menjelaskan bahwa orang yang melakukan amal saleh dalam keadaan beriman akan memperoleh kehidupan yang baik dan balasan atas amal terbaik yang dilakukannya. Ayat tersebut dapat dipahami bahwa pekerjaan yang dilakukan dengan iman, kualitas amal, dan orientasi kebaikan dapat menghasilkan kehidupan yang baik. Dalam konteks organisasi, kepuasan kerja bukan berarti menerima segala sesuatu tanpa melakukan perbaikan, tetapi menciptakan keseimbangan antara rasa syukur terhadap pekerjaan dan upaya memperbaiki kondisi kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan adil, sementara pegawai menjalankan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab, ikhlas, dan profesional.

4.4.4 Pengaruh Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,92 dan termasuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai BKPSDM Kota Batu secara umum menilai dirinya mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target dan standar organisasi. Indikator menghasilkan pekerjaan dengan kualitas terbaik memperoleh nilai tertinggi sebesar 4,02, kemudian kemampuan menyelesaikan volume pekerjaan sesuai target sebesar 3,96 dan indikator lainnya sebesar 3,85–3,94. Temuan ini

menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak hanya berkaitan dengan kuantitas pekerjaan, tetapi juga kualitas hasil kerja serta kontribusi pegawai dalam membantu penyelesaian pekerjaan di lingkungan organisasi.

Secara teoritis, kinerja pegawai dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Dalam konteks penelitian ini, kinerja tercermin melalui kemampuan memenuhi target, menghasilkan pekerjaan berkualitas, serta memberikan dukungan kepada rekan kerja. Tingginya nilai rata-rata kinerja menunjukkan bahwa sumber daya manusia BKPSDM Kota Batu secara umum telah mampu menjalankan fungsi organisasi dengan baik. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari kombinasi kemampuan individu dan kondisi organisasi yang mendukung. Dengan demikian, peningkatan kinerja harus dipahami sebagai proses berkelanjutan yang membutuhkan dukungan kompetensi, lingkungan kerja, kesempatan berkembang, serta kondisi psikologis yang positif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model yang dibangun memiliki kemampuan penjelasan yang cukup kuat terhadap kinerja pegawai. Nilai R-Square sebesar 0,716 dan R-Square Adjusted sebesar 0,700 menunjukkan bahwa sekitar 70% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh pelatihan kerja, pengembangan karir, dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa pelatihan, pengembangan karier, dan kepuasan kerja merupakan faktor yang relevan dalam menjelaskan kinerja pegawai. Penelitian (Astuti, 2025), misalnya, menemukan bahwa ketiga variabel tersebut secara parsial maupun simultan berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai pada Balai Prasarana Permukiman Wilayah Jawa Barat. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa peningkatan kinerja pegawai perlu dilakukan melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia yang terpadu.

Dalam perspektif Islam, kinerja pegawai dapat dikaitkan dengan konsep amal shalih, amanah, profesionalitas, dan pertanggungjawaban atas pekerjaan. QS. An-Nahl ayat 97 menegaskan bahwa setiap amal yang baik akan memperoleh balasan sesuai dengan kualitas amal yang dilakukan.

Sementara itu, QS. Al-Qasas ayat 26 menekankan pentingnya kekuatan atau kompetensi dan amanah dalam memilih seseorang untuk melaksanakan pekerjaan. Prinsip tersebut sangat relevan dengan kinerja aparatur pemerintah karena pegawai tidak hanya dituntut mencapai target organisasi, tetapi juga harus menjalankan tugas sebagai amanah yang dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu, kinerja pegawai BKPSDM Kota Batu idealnya tidak hanya diukur berdasarkan kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan, tetapi juga berdasarkan integritas, tanggung jawab, kejujuran, pelayanan, dan orientasi kemaslahatan masyarakat.

4.4.5 Sintesis Tambahan

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat variabel berada pada kondisi yang relatif baik. Pelatihan kerja memperoleh rata-rata 3,86, pengembangan karier 3,76, kepuasan kerja 3,92, dan kinerja pegawai 3,92. Dari ketiga variabel independen, kepuasan kerja menjadi variabel yang paling dominan berdasarkan koefisien jalur sebesar 0,705 dan *effect size* sebesar 0,615. Pelatihan kerja memiliki koefisien jalur 0,168 dengan *effect size* 0,025, sedangkan pengembangan karir memiliki koefisien jalur 0,000 dengan *effect size* 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai BKPSDM Kota Batu lebih kuat berkaitan dengan kondisi kepuasan kerja dibandingkan dengan dua variabel lainnya.

Temuan tersebut memberikan gambaran bahwa pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan BKPSDM Kota Batu perlu dilakukan secara komprehensif. Pelatihan tetap diperlukan untuk meningkatkan kompetensi, pengembangan karir perlu diperbaiki agar lebih transparan dan berbasis kompetensi, sedangkan kepuasan kerja perlu dipertahankan dan ditingkatkan melalui lingkungan kerja yang nyaman serta hubungan kerja yang harmonis. Nilai R-Square sebesar 0,716 juga menunjukkan bahwa kombinasi ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan sebagian besar variasi kinerja pegawai dalam model penelitian. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai tidak dapat ditempuh melalui satu kebijakan saja, melainkan melalui integrasi kebijakan pengembangan kompetensi, pengembangan karir, dan penciptaan lingkungan kerja yang mampu memberikan kepuasan bagi pegawai.

Dari perspektif keislaman, keseluruhan hasil penelitian tersebut dapat ditempatkan dalam kerangka pengelolaan manusia yang mengedepankan

ilmu, amanah, keadilan, dan amal terbaik. Peningkatan kompetensi melalui pelatihan sejalan dengan penghargaan Islam terhadap ilmu; pengembangan karier harus dilandasi kompetensi dan amanah; kepuasan kerja perlu dibangun melalui lingkungan kerja yang baik dan saling menghargai; sedangkan kinerja harus diarahkan pada pelaksanaan amanah secara optimal. QS. Al-Mujadilah ayat 11 menempatkan ilmu sebagai sesuatu yang dapat meninggikan derajat manusia, sedangkan QS. Al-Qasas ayat 26 menekankan pentingnya kekuatan dan amanah dalam pekerjaan.

Dengan demikian, hasil penelitian tidak hanya menunjukkan hubungan antara faktor-faktor manajemen sumber daya manusia dengan kinerja pegawai secara statistik, tetapi juga memberikan gambaran bahwa pengelolaan ASN dapat diarahkan pada nilai-nilai profesionalitas dan etika Islam. Pegawai yang memiliki kompetensi, memperoleh kesempatan berkembang, merasa nyaman dalam bekerja, dan menjalankan tugas dengan amanah diharapkan mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik serta memberikan pelayanan publik yang optimal. Dalam konteks BKPSDM Kota Batu, pendekatan tersebut penting untuk membangun aparatur yang tidak hanya kompeten secara profesional, tetapi juga memiliki integritas dan kesadaran bahwa pekerjaan merupakan bentuk tanggung jawab kepada organisasi, masyarakat, dan Allah SWT.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Batu menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Pelatihan kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Dengan Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan yang diselenggarakan telah berjalan secara efektif dan mampu membantu pegawai meningkatkan pengetahuan, keterampilan teknis, serta kepercayaan diri untuk mendongkrak hasil kerja.
- b. Pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa keberadaan program atau jalur pengembangan karir di instansi tersebut tidak serta merta secara instan mendongkrak performa kerja pegawai, Jalur karir memerlukan proses internalisasi psikologis terlebih dahulu berupa kepuasan kerja sebelum akhirnya dapat memicu motivasi pegawai untuk menghasilkan kinerja yang optimal.
- c. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai serta menjadi faktor penentu yang paling dominan dalam mendongkrak kinerja pegawai. Tinggi nya rasa kepuasan pegawai gterhadap aspek pekerjaan, lingkungan kerja dan hubungan kerja membentuk emosional yang positif.
- d. Pelatihan kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja secara simultan memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta memiliki kontribusi dan kemampuan prediksi yang kuat dalam menjelaskan variants tingkat kinerja pegawai. Dimana variabel penegmbangan karir memegang peranan tidak langsung yang kuat sebagai variabel yang

dimediasi oleh kepuasan kerja sebelum akhirnya memengaruhi performa akhir pegawai.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, serta keterbatasan yang ditemukan selama proses penelitian, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut :

Disarankan bagi manajemen BKPSDM Kota Batu untuk menempatkan Kepuasan Kerja sebagai prioritas utama melalui perbaikan lingkungan kerja, apresiasi, dan pemenuhan kebutuhan pegawai, karena variabel ini terbukti menjadi pendongkrak kinerja yang paling dominan. Selain itu, kebijakan Pengembangan Karir tidak boleh dilakukan secara instan, melainkan harus diintegrasikan dengan program Pelatihan Kerja yang tepat sasaran, sehingga pegawai merasa kompetensinya meningkat dan dihargai, yang pada akhirnya akan menumbuhkan kepuasan kerja sekaligus memicu lonjakan kinerja organisasi secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Akkermans, J., & Kubasch, S. (2017). Trending topics in careers: A review and future research agenda. *Career Development International*, 22(6), 586–627. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2017-0143>
- Alfes, K., Shantz, A., Truss, C., & Soane, E. C. (2020). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 76–94. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12284>
- Andriani, D., & Nurcholis, A. (2020). Pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas dan kinerja pegawai sektor publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(2), 145–158. <https://doi.org/10.15294/jap.v11i2.31045>
- Aziri, B. (2019). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 11(1), 77–86.
- Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Batu. (2022). Laporan kinerja tahunan ASN Kota Batu tahun 2022. Batu: Pemerintah Kota Batu.
- Baruch, Y., & Vardi, Y. (2016). A fresh look at career development and organizational support. *Human Resource Management Review*, 26(3), 237–248. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.01.006>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335–362. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career management* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Handayani, S., & Setiawan, R. (2021). Kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja aparatur sipil negara. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(1), 75–84. <https://doi.org/10.21009/jmo.v12i1.24112>

- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2020). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and change. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1351–1379. <https://doi.org/10.1037/apl0000496>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2022). *Laporan evaluasi reformasi birokrasi 2022*. Jakarta: KemenPAN-RB.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2019). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 62(1), 45–58. <https://doi.org/10.3233/WOR-192858>
- Kurniawati, D., & Kusumawati, E. (2021). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 18(1), 34–47. <https://doi.org/10.21831/jia.v18i1.38945>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human resource management* (15th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Motowidlo, S. J. (2020). Job performance. In P. J. Cortina, R. S. Landis, & K. J. Weingarten (Eds.), *The Cambridge handbook of workplace affect* (pp. 107–130). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108628066.007>
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Peter M. Blau. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Pramudyo, A. (2019). Pelatihan dan pengembangan pegawai serta implikasinya terhadap kinerja. *Jurnal Manajemen SDM*, 7(2), 210–221. <https://doi.org/10.23960/jmsdm.v7i2.142>
- Putri, F., & Wibowo, H. (2020). Kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja aparatur sipil negara. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 9(2), 101–113. <https://doi.org/10.15294/jian.v9i2.29812>

- Rahman, M., & Juwita, N. (2022). Efektivitas program pelatihan terhadap peningkatan kinerja aparatur sipil negara. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 7(1), 55–66. <https://doi.org/10.25077/japi.7.1.55-66.2022>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). New York: Pearson Education.
- Sahoo, C. K., & Mishra, S. (2019). Effects of workplace learning on employee performance: Evidence from Indian organizations. *Development and Learning in Organizations*, 33(3), 9–11. <https://doi.org/10.1108/DLO-09-2018-0112>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2020). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 199–228. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104452>
- Sarwono, J. (2019). *Statistik untuk Riset Skripsi dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriadi, I., & Pratiwi, A. (2021). Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi dan kinerja pegawai: Studi di instansi pemerintah daerah. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(1), 23–35. <https://doi.org/10.22219/jmb.v15i1.22411>
- Utami, R., & Santoso, B. (2022). Pengaruh transparansi promosi jabatan terhadap motivasi dan kinerja aparatur sipil negara. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 19(2), 99–111. <https://doi.org/10.21831/jia.v19i2.42356>
- Yusuf, R., & Rachmawati, I. (2021). Kepuasan kerja sebagai mediator hubungan kompensasi dengan kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(3), 211–224. <https://doi.org/10.17509/jmsdm.v12i3.31245>

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian

Judul: PENGARUH PELATIHAN KERJA, PENGEMBANGAN KARIR, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Objek: ASN Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Batu

Peneliti: Syaifulloh Alfian

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Salam sejahtera bagi kita semua.

Yang kami hormati bapak/ibu pegawai BKPSDM Kota Batu

Mohon izin, berikut saya lampirkan kuisisioner yang disusun sebagai bahan kajian penelitian skripsi saya. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data empiris yang berkaitan dengan persepsi dan pengalaman Bapak/Ibu dalam kaitannya dengan pelaksanaan pelatihan kerja, pengembangan karir, serta tingkat kepuasan kerja terhadap kinerja yang dihasilkan.

Oleh karena itu, mohon berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner ini, atas bantuannya disampaikan terimakasih.

A. Petunjuk Pengisian

Berilah tanda centang (v) pada kolom yang sesuai dengan pendapat Anda. Gunakan skala Likert 1–5 berikut:

Skor	Keterangan
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Ragu-Ragu
4	Setuju
5	Sangat Setuju

B. Data Responden

1. Jenis Kelamin: ☐ Laki-laki ☐ Perempuan

2. Usia: ☐ <25 ☐ 25–30 ☐ 31–40 ☐ >40

3. Bidang Jabatan: ☐ Sekretariat

☐ Bidang Data, Formasi dan Jabatan terdiri atas Kelompok Jabatan Fungsional

☐ Bidang Pengembangan Kompetensi, Kesejahteraan dan Pembinaan terdiri atas Kelompok Jabatan Fungsional

☐ UPTB (Unit Pelaksanaan Teknis Daerah)

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
Pelatihan Kerja (X₁)						
1.	Materi pelatihan yang saya ikuti sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya.					
2.	Pelatihan membantu saya memahami pekerjaan dengan lebih mendalam.					
3.	Metode pelatihan yang digunakan memudahkan saya memahami materi.					
4.	Instruktur pelatihan menyampaikan materi dengan cara menarik dan mudah dipahami.					
5.	. Saya mendapatkan kesempatan praktik langsung selama pelatihan berlangsung.					
6.	Frekuensi pelatihan yang saya ikuti sudah memadai untuk mendukung pekerjaan.					
7.	Jumlah pelatihan yang dilaksanakan oleh instansi sudah cukup sesuai kebutuhan.					

8.	Kemampuan saya meningkat setelah mengikuti pelatihan yang diselenggarakan.					
9.	Saya merasa lebih percaya diri dalam melaksanakan tugas setelah pelatihan.					
Pengembangan Karir (X2)						
10.	Penilaian karir dan promosi dilakukan secara objektif dan adil.					
11.	Peluang karir yang ada sesuai dengan kemampuan dan kompetensi saya.					
12.	Instansi menyediakan program pengembangan diri bagi pegawai.					
13.	Atasan memberikan dukungan dan bimbingan terhadap rencana karir saya.					
14.	Tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan kemampuan dan kompetensi saya.					
15.	Pekerjaan saat ini memberikan ruang untuk memaksimalkan kemampuan saya.					
Kepuasan Kerja (Z)						

16.	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan saat ini.					
17.	Lingkungan kerja saya nyaman dan mendukung produktivitas.					
18.	Saya merasa puas dengan hubungan kerja dengan rekan dan atasan.					
Kinerja Pegawai (Y)						
19.	Saya dapat menyelesaikan volume pekerjaan sesuai target yang ditentukan.					
20.	Saya selalu berusaha menghasilkan pekerjaan dengan kualitas terbaik.					
21.	Saya bersedia memberikan saran dan solusi ketika rekan kerja mengalami kendala pekerjaan.					
22.	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama.					

Lampiran 2 Biodata Penulis

Nama : Syaifulloh Alfian
Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 19 September 2002
Jenis Kelamin : Laki-laki
Alamat : Jl. Muharto VB 340 Kedungkandang, Malang
E-mail : syaifullohalfan621@gmail.com
No, Telp 0881026430325

Pendidikan Formal

2006-2008 : TK Muslimat NU 02 Malang
2008-2014 : MI Nurul Hikmah Malang
2014-2017 : Mts Attaraqqie Malang
2017-2020 : SMA IT Asy Syadzili Malang
2021-2026 : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non-Formal

2014-2017 : Pondok Pesantren Nurul Ulum
2017-2021 : PPSQ Asy Syadzili
2021-2022 : Ma'had Sunan Ampel Al-Aly
2022-2024 : Pondok Pesantren Sabilurrosyad

Pengalaman Organisasi

2023 : Ketua Umum Aremania Chapter Maliki
Staff Humas Akomod Future Manajemen Training
Staff Akomodasi dan Sponsorship Manajemen Fiesta
2024 : Staff Humas dan Akomodasi PBAK FE
Steering Committee Economy Festival

Lampiran 3 Tabulasi Data

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Gender

Gender	Jumlah Responden	Presentase
Laki-Laki	28	51%
Perempuan	27	49%
Jumlah	55	100%

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Presentase
>40	36	65%
31-40	13	24%
25-30	6	11%
Jumlah	55	100%

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang

Bidang	Jumlah Responden	Presentase
Sekretariat	29	53%
Bidang data	14	26%
Bidang Pengembangan Kompetensi	12	22%
Jumlah	55	100%

d. Variabel Penelitian

Bidang	Keterangan	Rata-rata
Pelatihan kerja	X1	3,86
Pengembangan karir	X2	3,76
Kepuasan Kerja	X3	3,92
Kinerja pegawai	Y	3,92

e. Distribusi Variabel Penelitian

Item	SS	S	N	TS	STS	Mean	Kategori
X1.1	10	40	4	1	0	3,46	Setuju
X1.2	6	46	2	0	1	3,57	Setuju
X1.3	5	44	5	0	1	3,27	Setuju
X1.4	5	42	7	0	1	3,93	Setuju
X1.5	5	37	10	2	1	3,78	Setuju
X1.6	4	34	10	5	2	3,59	Setuju
X1.7	1	36	9	8	1	3,43	Setuju
X1.8	5	46	3	1	0	4,00	Setuju
X1.9	8	40	5	2	0	3,98	Setuju
X2.1	4	28	19	3	1	3,56	Setuju
X2.2	7	27	16	4	1	3,63	Setuju
X2.3	6	38	7	3	1	3,81	Setuju
X2.4	6	41	6	2	0	3,81	Setuju
X2.5	5	42	5	3	0	3,89	Setuju
X2.6	5	41	5	4	0	3,85	Setuju
X3.1	4	43	5	2	1	3,85	Setuju
X3.2	6	44	3	1	1	3,96	Setuju
X3.3	7	40	5	2	1	3,96	Setuju
Y1	3	41	5	6	0	3,96	Setuju
Y2	7	44	2	2	0	4,02	Setuju
Y3	4	42	6	3	0	3,85	Setuju
Y4	4	48	0	2	1	3,94	Setuju

f. Tabel Uji Loading Factor (Running Pertama)

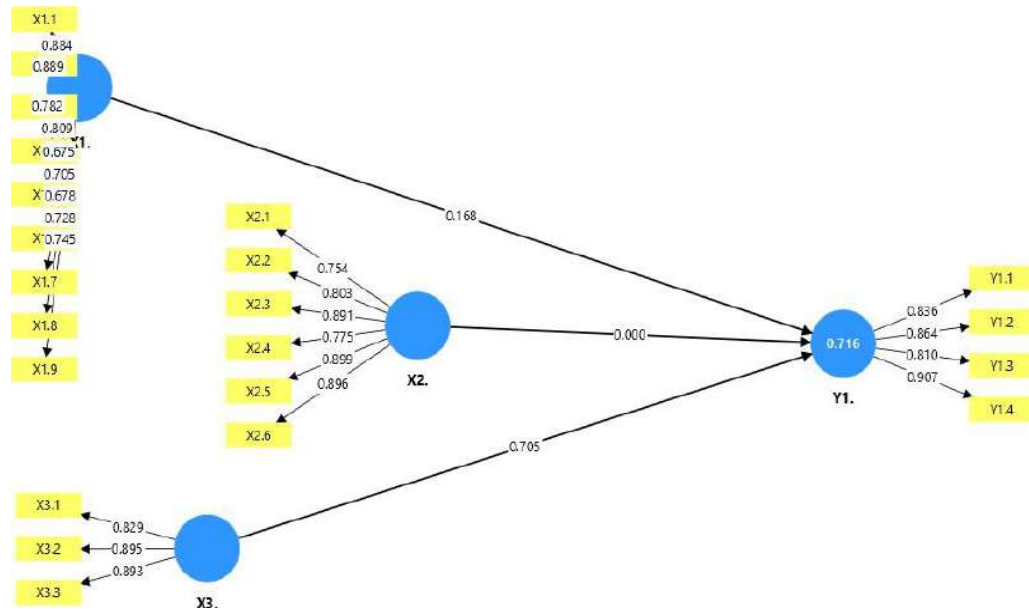
Variabel	Item	Loading Factor Value	Keterangan
Pelatihan Kerja (X1)	X1.2	0.889	Valid
	X1.3	0.782	Valid
	X1.4	0.809	Valid
	X1.5	0.765	Valid
	X1.6	0.705	Valid
	X1.7	0.768	Valid
	X1.8	0.728	Valid
	X1.9	0.745	Valid
Pengembangan Karir (X2)	X2.1	0.754	Valid
	X2.2	0.803	Valid
	X2.3	0.891	Valid
	X2.4	0.775	Valid
	X2.5	0.899	Valid
	X2.6	0.896	Valid
Kinerja Pegawai (X3)	X3.1	0.829	Valid
	X3.2	0.895	Valid
	X3.3	0.893	Valid
Kepuasan Kinerja (Y)	Y1.1	0.836	Valid
	Y1.2	0.864	Valid
	Y1.3	0.810	Valid
	Y1.4	0.907	Valid

g. Uji Loading Factor (Running Kedua)

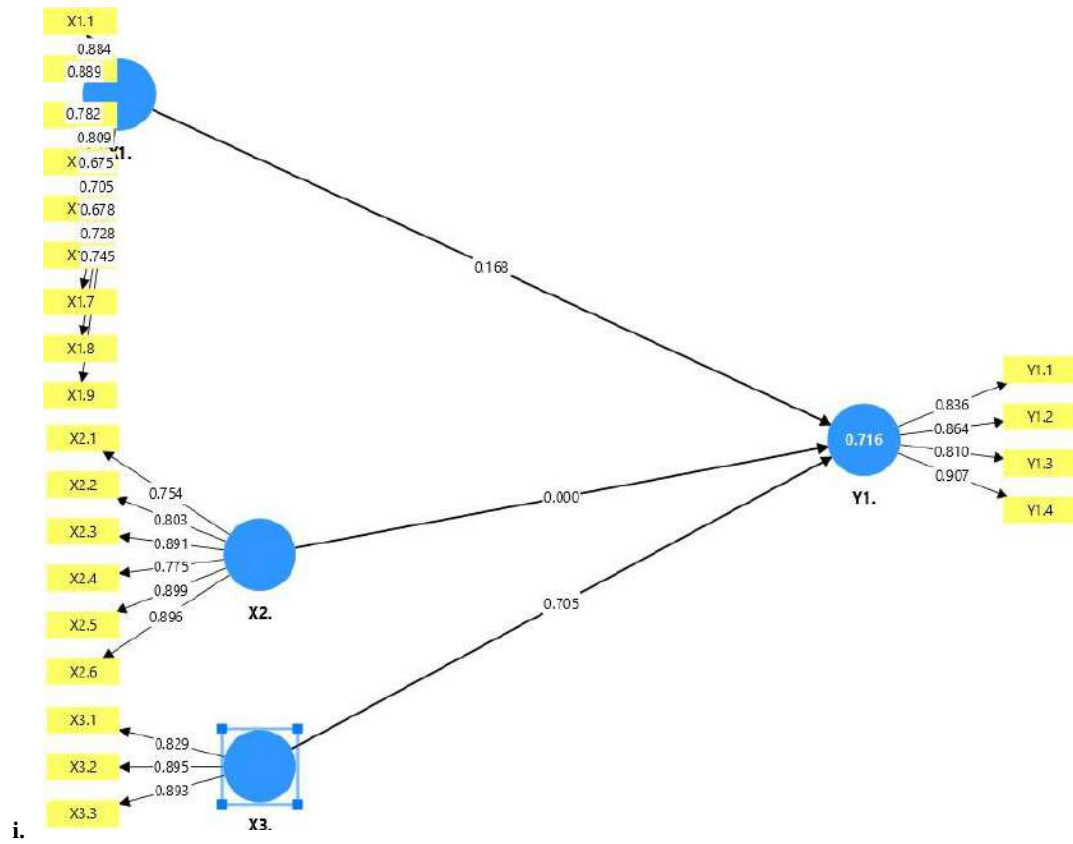
Variabel	Item	Loading Factor Value	Keterangan
Pelatihan Kerja (X1)	X1.1	0.889	Valid
	X1.2	0.782	Valid
	X1.3	0.809	Valid
	X1.4	0.765	Valid
	X1.5	0.705	Valid
	X1.6	0.705	Valid
	X1.7	0.768	Valid
	X1.8	0.728	Valid
	X1.9	0.745	Valid
Pengembangan Karir (X2)	X2.1	0.754	Valid
	X2.2	0.803	Valid
	X2.3	0.891	Valid
	X2.4	0.775	Valid
	X2.5	0.899	Valid
	X2.6	0.896	Valid
Kinerja Pegawai (X3)	X3.1	0.829	Valid
	X3.2	0.895	Valid
	X3.3	0.893	Valid
Kepuasan Kinerja (Y)	Y1.1	0.836	Valid
	Y1.2	0.864	Valid
	Y1.3	0.810	Valid
	Y1.4	0.907	Valid

Lampiran 4 Hasil Uji Smart-PLS

a. Outer Model Running



h. Uji Loading Factor (Running Pertama)



j. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE Value	Keterangan
Pelatihan Kerja (X1)	0.569	Valid
Pengembangan Karir (X2)	0.703	Valid
Kemampuan Kerja (X3)	0.762	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	0.731	Valid

k. Composite Reliability dan Cronbach Alpha Value

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Pelatihan Kerja (X1)	0.845	0.843	Reliabel
Pengembangan Karir (X2)	0.886	0.877	Reliabel
Kepuasan Kerja (X3)	0.917	0.912	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0.915	0.915	Reliabel

l. Nilai R-Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0.716	0.700

m. Nilai Path Coefficient

Hubungan Antar Variabel	P Value	Keterangan
Pelatihan Kerja → Kinerja Pegawai	0.168	Signifikan
Pengembangan Karir → Kinerja pegawai	0.000	Tidak signifikan
Kepuasan kerja → Kinerja Pegawai	0.705	Signifikan

n. Nilai f-Square

Variabel Prediktor	Kinerja Pegawai (Y)	Keterangan
Pelatihan Kerja (X1)	0.025	Pengaruh kecil terhadap kinerja pegawai dan sangat kecil
Pengembangan Karir (X2)	0.000	Pengaruh kecil terhadap kinerja pegawai dan sedang (cenderung kecil)
Kepuasan Kerja (X3)	0.615	Pengaruh sangat besar terhadap kinerja pegawai dan sangat kecil

Lampiran 5 Dokumentasi

