



Center of Language and Cultural Studies

## CENDEKIA

Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran

<https://cendekia.soloclcs.org/index.php/cendekia>

ISSN : 1978-2098

EISSN: 2407-8557

---

Month, Vol, No	: April, Vol.18 No.01
DOI	: <a href="https://doi.org/10.30957/cendekia.v18i1.899">doi.org/10.30957/cendekia.v18i1.899</a>
Received	: September 2024
Accepted	: Desember 2024
Published	: Januari 2025

---

### PENGARUH PELATIHAN, PENGEMBANGAN KARIR DAN TINGKAT PENDIDIKAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI (Studi Kasus Pada Sekretariat Daerah Provinsi Banten)

Yuke Ambarsari<sup>1</sup>, Tata Rustandi<sup>2</sup>, Udin Suadma<sup>3</sup>

Magister Manajemen, Universitas Bina Bangsa, Indonesia

Email: [ambarsariyuke@gmail.com](mailto:ambarsariyuke@gmail.com)

---

#### Abstract

Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh pelatihan, pengembangan karir, dan tingkat pendidikan terhadap kinerja pegawai serta peran kepuasan kerja di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Provinsi Banten. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi pengaruh langsung dan tidak langsung variabel-variabel tersebut terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Metode yang digunakan adalah Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan pendekatan kuantitatif, melibatkan 160 responden dari 333 ASN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\beta=0,197$ ;  $t=3,331$ ;  $p=0,001$ ), serta berpengaruh terhadap kepuasan kerja ( $\beta=0,149$ ;  $t=1,994$ ;  $p=0,047$ ). Pengembangan karir tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\beta=0,073$ ;  $t=0,809$ ;  $p=0,419$ ), tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ( $\beta=0,275$ ;  $t=2,261$ ;  $p=0,024$ ). Tingkat pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\beta=0,333$ ;  $t=2,653$ ;  $p=0,008$ ) dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja ( $\beta=0,551$ ;  $t=4,586$ ;  $p=0,000$ ). Kepuasan kerja sendiri memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\beta=0,375$ ;  $t=4,748$ ;  $p=0,000$ ). Selain itu, pelatihan, pengembangan karir, dan tingkat pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, dengan nilai koefisien  $\beta = 0,056$  ( $t=2,014$ ;  $p=0,045$ ),  $\beta = 0,103$  ( $t=2,192$ ;  $p=0,029$ ), dan  $\beta = 0,207$  ( $t=2,973$ ;  $p=0,003$ ). Penelitian ini memberikan wawasan penting bagi peningkatan produktivitas kerja ASN Sekretariat Daerah Provinsi Banten dengan menekankan pentingnya pelatihan yang efektif, pengembangan karir yang terstruktur, dan peningkatan tingkat pendidikan. Strategi ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memotivasi.

**Keywords:** Pelatihan, Pengembangan Karir, Tingkat Pendidikan, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

---

#### Copyright and License

Authors retain copyright and grant the journal right of first publication with the work simultaneously licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



**Citation (APA):**

Ambarsari, Yuke, dkk. (2024). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Peran Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi (Studi Kasus Pada Sekretariat Daerah Provinsi Banten). *Cendekia: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 18(1), 140-161. <https://doi.org/10.30957/cendekia.v18i1.899>.

## 1. Introduction

Sumber daya manusia memiliki peran yang paling penting dalam suatu organisasi baik swasta maupun pemerintah. Karena dalam organisasi, sumber daya manusia/ individu berperan sebagai subjek yang menjalankan roda organisasi. Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi disusun dengan sebuah struktur organisasi yang pada umumnya memiliki hierarki. Hierarki ini bertujuan untuk mengatur garis perintah dan tanggung jawab didalam organisasi tersebut (Wang et al., 2023).

Manusia yang ada dalam organisasi harus diatur karena baik atau buruknya sebuah organisasi tergantung pada sumber daya manusia yang menjalankannya. Individu dalam sebuah organisasi diatur dengan suatu metode yang disebut manajemen sumber daya manusia. Langkah-langkah dasar manajemen sumber daya manusia dimulai dari perencanaan (*planning*), pengaturan (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) (Xiao et al., 2024).

Selain itu, kualitas individu yang menjadi subjek dalam organisasi juga ditentukan oleh tingkat pendidikan. Dalam organisasi terdapat fungsi pengembangan atau pembinaan (dalam kepegawaian negeri sipil), dimana kompetensi individu dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) (Sek-yum Ngai et al., 2023).

Pendidikan dan pelatihan (diklat) tidak hanya meningkatkan pengetahuan dan skill individu saja, namun dalam Diklat juga ditanamkan nilai-nilai yang berkaitan dengan ketaatan, loyalitas, kedisiplinan, dan lain-lain sehingga sikap atau perilaku individu menjadi lebih baik. Sikap yang baik nantinya akan menghasilkan respon yang baik terhadap sesama pegawai maupun atasan, sehingga akan tercipta lingkungan kerja yang kondusif dalam mencapai tujuan organisasi (Panakaje et al., 2024).

Pada dasarnya kinerja dapat dipandang dari dua segi, yaitu kinerja organisasi dan kinerja pegawai atau individu. Kinerja pegawai adalah hasil kerja individu (perseorangan) dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi (Abidin & Sasongko 2022). Kinerja pegawai dan kinerja organisasi adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Keduanya sangat berkaitan erat dan memberi pengaruh besar terhadap kualitas organisasi. Tercapainya tujuan organisasi berkaitan erat dengan sumber daya yang bekerja untuk organisasi tersebut. Jika sumber daya organisasi atau pegawai menunjukkan kinerja yang unggul, maka kinerja organisasi akan mencerminkan prestasi individu dengan tingkat yang setara (Alarifi et al., 2024).

Kurniawan & Nugroho (2024) ditemukan bahwa kepuasan kerja tidak secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). Penelitian ini menggarisbawahi bahwa meskipun kepuasan kerja penting untuk kesejahteraan mental dan emosional pegawai, faktor-faktor lain seperti motivasi intrinsik, lingkungan kerja, dan dukungan manajerial mungkin memiliki dampak yang lebih besar terhadap kinerja pegawai ASN. Temuan ini memberikan perspektif baru dalam memahami kompleksitas faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai sektor publik, menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi indikator tunggal kinerja yang efektif (Bernabé et al., 2024). Dari penelitian terdahulu diatas terdapat beberapa hasil penelitian yang berbeda satu dengan lainnya (*research gap*). *Research gap* tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.3 *Research Gap* Dilihat Dari Perbedaan Hasil Penelitian Antara Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja**

Research Gap	Temuan	Peneliti	Hasil Penelitian
Perbedaan pengaruh	Berpengaruh	Sari., et.al (2024)	Pelatihan berpengaruh
		Aris., et.al (2024)	

Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja		Muarifah., et.al (2024)	terhadap Kepuasan Kerja
	Tidak Berpengaruh	Iskandar, et.al (2024)	Pelatihan tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
		Yuniami., et.al (2024)	
Wangidiaja & Edalmen (2024)			

Hasil *research gap* terkait penelitian variabel hubungan pelatihan dengan kepuasan kerja. Sari., et.al (2024); Aris., et.al (2024); Muarifah., et.al (2024) menyimpulkan ada pengaruh antara hubungan pelatihan dengan kepuasan kerja. Sedangkan Iskandar, et.al (2024); Yuniami., et.al (2024); Wangidiaja & Edalmen (2024) menyimpulkan sebaliknya.

Dari berbagai penelitian sebelumnya dengan berbagai metode, variabel, serta hasil yang berbeda, belum ada penelitian yang secara khusus menggabungkan pelatihan, pengembangan karir, tingkat pendidikan dan kepuasan kerja dalam konteks kinerja pegawai yang dilakukan oleh pegawai ASN. Penelitian ini akan memberikan wawasan baru tentang pentingnya pelatihan, pengembangan karir, tingkat pendidikan, dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Sehingga judul dalam penelitian ini adalah “Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Peran Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi” (Studi Kasus Pada Sekretariat Daerah Provinsi Banten).

Berdasarkan fenomena di atas, *research questions* penelitian ini adalah 1) Apakah terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai. 2) Apakah terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai. 3) Apakah terdapat pengaruh tingkat pendidikan terhadap kinerja pegawai. 4) Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. 5) Apakah terdapat pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja. 6) Apakah terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja. 7) Apakah terdapat pengaruh tingkat pendidikan terhadap kepuasan kerja. 8) Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. 9) Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. 10) Apakah tingkat pendidikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Rumusan masalah ini dirancang untuk mengarahkan penelitian dalam menguji hipotesis mengenai pengaruh pelatihan, pengembangan karir dan tingkat pendidikan terhadap kinerja pegawai dengan peran kepuasan kerja sebagai pemediasi. Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh wawasan yang mendalam tentang bagaimana pengaruh pelatihan, pengembangan karir dan tingkat pendidikan terhadap kinerja pegawai dengan peran kepuasan kerja sebagai pemediasi di Sekretariat Daerah Provinsi Banten.

## 2. Review of Literature

### 2.1. Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai sangat signifikan, karena pelatihan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dengan lebih efektif. Melalui pelatihan, pegawai memperoleh pemahaman baru tentang teknik kerja, alat, atau prosedur yang dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Pegawai yang mengikuti pelatihan yang relevan dengan pekerjaannya cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena mereka lebih siap dalam menghadapi tantangan dan kompleksitas pekerjaan sehari-hari (Yan et al., 2024).

Pelatihan juga berperan dalam meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri pegawai, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja. Ketika pegawai merasa dilengkapi dengan keterampilan baru atau mendapatkan pembelajaran tambahan, mereka lebih termotivasi untuk

menerapkan pengetahuan tersebut dalam pekerjaan mereka. Selain itu, pelatihan yang berkelanjutan memberikan rasa bahwa organisasi peduli terhadap pengembangan diri pegawai, yang pada akhirnya menciptakan kepuasan kerja lebih tinggi dan mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih produktif dan berkualitas (Fütterer et al., 2023).

Selain itu, pelatihan dapat mendorong inovasi dan adaptasi di tempat kerja. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, pelatihan membantu pegawai memperbarui keterampilan mereka agar tetap relevan dan adaptif terhadap perubahan teknologi atau pasar. Pegawai yang terus belajar dan berkembang melalui program pelatihan lebih siap menghadapi tantangan baru dan mampu berinovasi dalam pekerjaannya, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan (Hu et al., 2024).

### **H1 : Terdapat Pengaruh Positif Signifikan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai**

## **2.2. Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai**

Pengembangan karier berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena melalui program pengembangan karier, pegawai diberi kesempatan untuk memperdalam keterampilan, memperluas pengetahuan, dan meraih pencapaian profesional yang lebih tinggi. Ketika organisasi mendukung pengembangan karier pegawainya melalui pelatihan, mentoring, atau pemberian tanggung jawab yang lebih besar, pegawai akan merasa lebih termotivasi dan terinspirasi untuk berprestasi. Dengan adanya arah karier yang jelas, pegawai cenderung bekerja dengan lebih fokus dan terarah, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kinerja (Yi et al., 2023).

Pengembangan karier juga berdampak pada peningkatan loyalitas dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang merasa bahwa organisasi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan dan promosi akan cenderung lebih terikat secara emosional dan profesional terhadap perusahaan. Ini menciptakan hubungan yang saling menguntungkan, di mana pegawai berusaha memberikan kontribusi yang lebih maksimal, sementara organisasi mendapatkan kinerja yang lebih baik. Pegawai yang melihat prospek karier yang baik akan lebih termotivasi untuk mencapai target dan standar kerja yang tinggi, yang berujung pada peningkatan kinerja secara keseluruhan (Dorta-Afonso et al., 2023).

Selain itu, pengembangan karier mempersiapkan pegawai untuk menghadapi tantangan masa depan dalam lingkungan kerja yang dinamis dan kompetitif. Dengan adanya peluang pengembangan diri dan karier, pegawai lebih siap untuk mengatasi perubahan dan tantangan baru yang muncul, baik dalam hal teknologi maupun proses kerja. Pegawai yang terus mengembangkan kemampuan dan meningkatkan kapasitas profesionalnya akan lebih adaptif, inovatif, dan produktif. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan karier tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga meningkatkan daya saing organisasi di pasar (Capatina et al., 2024).

### **H2 : Terdapat Pengaruh Positif Signifikan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai**

## **2.3. Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai**

Tingkat pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, karena pendidikan formal membekali individu dengan pengetahuan dasar, keterampilan analitis, dan kemampuan pemecahan masalah yang dibutuhkan dalam dunia kerja. Pegawai dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap tugas-tugas kompleks, mampu bekerja secara mandiri, dan lebih cepat beradaptasi dengan perubahan atau tantangan baru. Pendidikan yang baik juga meningkatkan kemampuan pegawai dalam berpikir kritis dan membuat keputusan yang tepat, yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja (ÖZBİLEN et al., 2024).

Selain itu, tingkat pendidikan yang lebih tinggi sering kali dikaitkan dengan penguasaan keterampilan teknis dan manajerial yang lebih baik, yang berdampak langsung pada kinerja. Pegawai dengan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki pemahaman lebih mendalam tentang bidang kerja mereka dan mampu menguasai teknologi atau metode terbaru yang dapat meningkatkan efisiensi. Mereka juga lebih mampu memimpin tim, mengelola proyek, dan berkolaborasi dengan rekan kerja secara efektif, sehingga kinerja individu maupun tim menjadi lebih optimal (Sarwar et al., 2024).

Namun, pendidikan formal saja tidak selalu menjamin kinerja yang optimal tanpa adanya keterampilan praktis dan pengalaman di tempat kerja. Meskipun tingkat pendidikan yang lebih tinggi memberikan fondasi yang kuat, pengembangan keterampilan melalui pelatihan dan pengalaman kerja juga sangat penting. Pegawai dengan pendidikan tinggi tetapi tanpa pengalaman praktis mungkin membutuhkan waktu lebih lama untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu, kombinasi antara pendidikan formal yang tinggi dan pengalaman kerja yang relevan akan menghasilkan kinerja yang terbaik bagi pegawai dan organisasi (Stirpe et al., 2022).

### **H3 : Terdapat Pengaruh Positif Signifikan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai**

#### **2.4. Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai karena karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Ketika karyawan merasa puas dengan kondisi kerja, seperti lingkungan kerja yang nyaman, hubungan yang baik dengan atasan, serta penghargaan yang adil, mereka akan lebih terdorong untuk bekerja dengan lebih produktif dan memberikan hasil yang berkualitas. Kepuasan kerja menciptakan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, yang mendorong karyawan untuk mencapai atau bahkan melebihi target yang ditetapkan oleh organisasi (Tafese Keltu, 2024).

Selain itu, kepuasan kerja berperan penting dalam mengurangi stres dan meningkatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja. Karyawan yang merasa puas lebih mampu mengelola tekanan kerja dengan baik, lebih fokus, dan memiliki energi yang cukup untuk menyelesaikan tugas mereka secara efektif. Tingkat absensi dan turnover pun cenderung lebih rendah, karena karyawan yang puas merasa nyaman dan terikat dengan organisasi. Hal ini meningkatkan stabilitas tenaga kerja, yang juga berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan (Ren et al., 2022).

Sebaliknya, jika kepuasan kerja rendah, kinerja pegawai cenderung menurun. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka mungkin kehilangan motivasi, menunjukkan perilaku tidak produktif, atau hanya berupaya memenuhi standar minimum pekerjaan. Ketidakpuasan ini dapat memengaruhi kualitas pekerjaan dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menjaga kepuasan kerja pegawai melalui berbagai strategi, seperti memberikan penghargaan yang adil, menciptakan lingkungan kerja yang suportif, serta menyediakan peluang pengembangan karier yang jelas. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga kinerja pegawai secara signifikan (Khan et al., 2024).

### **H4 : Terdapat Pengaruh Positif Signifikan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

#### **2.5. Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja sangat penting, karena pelatihan membantu karyawan merasa lebih kompeten dan percaya diri dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Ketika karyawan diberikan pelatihan yang relevan, mereka dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, yang membuat pekerjaan menjadi lebih mudah dan

menyenangkan. Rasa kompeten ini meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa mampu mengatasi tantangan pekerjaan dengan lebih efektif, sehingga mereka merasa dihargai dan berkembang dalam peran mereka (Zhao et al., 2024).

Selain itu, pelatihan menunjukkan bahwa organisasi peduli terhadap pengembangan dan kesejahteraan karyawan, yang dapat meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja. Karyawan yang mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan diri melalui pelatihan akan merasa diperhatikan oleh perusahaan, menciptakan rasa keterikatan emosional yang lebih kuat. Hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, tetapi juga menumbuhkan rasa kebanggaan terhadap organisasi. Semakin banyak kesempatan pelatihan yang disediakan, semakin besar pula peluang karyawan untuk merasa dihargai dan puas dalam pekerjaan mereka (Hosen et al., 2024).

Pelatihan juga membantu karyawan dalam meraih peluang karier yang lebih baik, yang berkontribusi pada kepuasan kerja jangka panjang. Ketika karyawan merasa ada jalur yang jelas untuk pertumbuhan karier melalui peningkatan keterampilan, mereka cenderung lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang melihat prospek pengembangan karier melalui pelatihan akan merasa lebih optimis tentang masa depan mereka di organisasi. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya berdampak pada peningkatan keterampilan, tetapi juga secara signifikan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan (Mudannayake et al., 2024).

#### **H5 : Terdapat Pengaruh Positif Signifikan Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja**

### **2.6. Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengembangan karier berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan yang memiliki jalur karier yang jelas dan peluang untuk berkembang cenderung merasa lebih termotivasi dan terlibat dalam pekerjaannya. Ketika organisasi menyediakan program pengembangan karier, seperti pelatihan, promosi, atau mentoring, karyawan merasa dihargai dan diperhatikan. Perasaan ini meningkatkan rasa kepemilikan dan keterikatan emosional terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki prospek pengembangan karier juga cenderung bekerja dengan lebih antusias karena mereka melihat masa depan yang positif dalam perusahaan (Zhang et al., 2024).

Pengembangan karier juga menciptakan rasa pencapaian dan pertumbuhan profesional, yang berdampak langsung pada kepuasan kerja. Ketika karyawan diberi kesempatan untuk belajar keterampilan baru dan naik ke posisi yang lebih tinggi, mereka merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna dan bermanfaat. Rasa pencapaian ini meningkatkan kepuasan pribadi dan profesional, karena karyawan merasa bahwa mereka terus berkembang seiring waktu. Karyawan yang merasa karier mereka bergerak maju dalam organisasi juga cenderung lebih berkomitmen dan loyal, yang mendukung stabilitas organisasi (Wang et al., 2023).

Sebaliknya, kurangnya peluang pengembangan karier dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja. Jika karyawan merasa stagnan dan tidak memiliki kesempatan untuk maju, mereka mungkin menjadi frustrasi, kehilangan motivasi, dan bahkan mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi. Hal ini menunjukkan pentingnya organisasi untuk menyediakan program pengembangan karier yang berkelanjutan dan adil, guna menjaga kepuasan kerja karyawan. Dengan memastikan bahwa setiap karyawan memiliki jalur pengembangan yang jelas, perusahaan dapat meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja secara keseluruhan (Xiao et al., 2024).

#### **H6 : Terdapat Pengaruh Positif Signifikan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja**

### **2.7. Tingkat Pendidikan Terhadap Kepuasan Kerja**

Tingkat pendidikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki harapan dan aspirasi yang berbeda dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang berpendidikan tinggi biasanya memiliki keterampilan analitis, kritis, dan teknis yang lebih baik, sehingga lebih siap untuk mengatasi tantangan di tempat kerja. Pendidikan yang lebih tinggi juga sering kali dikaitkan dengan kesempatan untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi atau pekerjaan yang lebih kompleks, yang dapat meningkatkan rasa pencapaian dan kepuasan pribadi. Ketika pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tingkat pendidikan, karyawan cenderung lebih puas (Sek-yum Ngai et al., 2023).

Selain itu, tingkat pendidikan memengaruhi cara karyawan memandang peluang pengembangan karier dan pertumbuhan di dalam organisasi. Karyawan dengan pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki harapan yang lebih besar terhadap kemajuan karier dan tanggung jawab yang lebih signifikan. Ketika mereka melihat bahwa organisasi menyediakan peluang yang sesuai dengan kemampuan dan pendidikan mereka, kepuasan kerja akan meningkat. Sebaliknya, jika pendidikan yang mereka miliki tidak sejalan dengan peran atau kesempatan yang diberikan, mereka mungkin merasa tidak dihargai atau terhambat dalam kemajuan karier, yang berpotensi menurunkan kepuasan kerja (Panakaje et al., 2024).

Namun, penting juga untuk memperhatikan bahwa karyawan dengan tingkat pendidikan lebih tinggi bisa merasa kurang puas jika pekerjaan yang mereka lakukan tidak menantang atau tidak sesuai dengan keterampilan yang mereka miliki. Overqualification, atau situasi di mana karyawan memiliki pendidikan lebih tinggi dari yang diperlukan untuk pekerjaannya, dapat menyebabkan kebosanan, kurangnya motivasi, dan ketidakpuasan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan tingkat pendidikan karyawan, guna menjaga keseimbangan antara harapan karyawan dan kepuasan kerja mereka (Alarifi et al., 2024).

**H7 : Terdapat Pengaruh Positif Signifikan Tingkat Pendidikan Terhadap Kepuasan Kerja**

**H8 : Pelatihan Mampu Memediasi Pengaruh Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

**H9 : Pengembangan Karier Mampu Memediasi Pengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

**H10 : Tingkat Pendidikan Mampu Memediasi Pengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

### **3. Methods**

Penelitian ini dilakukan pada seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Provinsi Banten dengan jumlah sampel 160 responden. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan teknik analisis data menggunakan SEM PLS.

Dalam penelitian ini, besaran sampel yang diambil menggunakan perhitungan rumus Hair *et.al*. Jumlah sampel minimum yang akan diambil oleh peneliti berdasarkan Penentuan besaran sampel tersebut dilakukan agar sampel yang diambil proporsional atau sebanding dengan jumlah populasi yang ada. Hair et.al (2017), karena metode analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modelling*). Adapun rumus Hair adalah sebagai berikut:

$$\text{Jumlah minimum Sampel} = 5 \times \text{Jumlah indikator}$$

Hair *et.al* (2017)

Penelitian ini terdiri dari 3 variabel bebas, 1 variabel mediasi dan 1 variabel terikat, dimana kelima variabel tersebut ditotal memiliki 32 indikator, sehingga sampel yang diperlukan berdasarkan rumus Hair diatas adalah:

$$n = 5 \times 32 = 160$$

Maka dapat disimpulkan, sampel pada penelitian ini menggunakan 160 orang responden.

**Tabel 1. Perbandingan AVE Perbandingan AVE dengan akar AVE**

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Akar AVE
<b>Pelatihan</b>	0.860	0,927
<b>Pengembangan Karir</b>	0.861	0,928
<b>Tingkat Pendidikan</b>	0.842	0,918
<b>Kepuasan Kerja</b>	0.863	0,929
<b>Kinerja Pegawai</b>	0.848	0,921

Sumber: Keluaran dari Smart PLS 4.0 report 2024

Berdasarkan tabel 1 hasil analisis parameter average menunjukkan hasil *loading factor* di atas 0,70 sehingga dapat disimpulkan setiap instrument memiliki nilai validitas yang tinggi.

**Tabel 2. Composite Reliability**

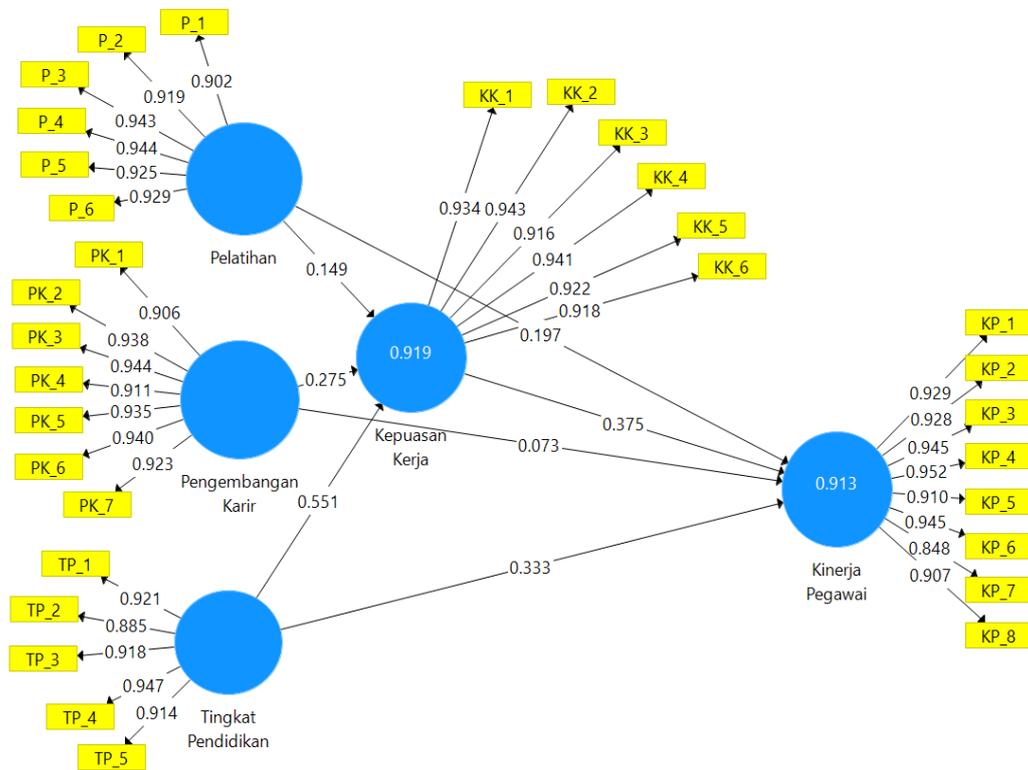
Variabel	<i>Composite Reliability</i>
<b>Pelatihan</b>	0.974
<b>Pengembangan Karir</b>	0.978
<b>Tingkat Pendidikan</b>	0.964
<b>Kepuasan Kerja</b>	0.974
<b>Kinerja Pegawai</b>	0.978

Sumber: Keluaran dari Smart PLS 4.0 report 2024

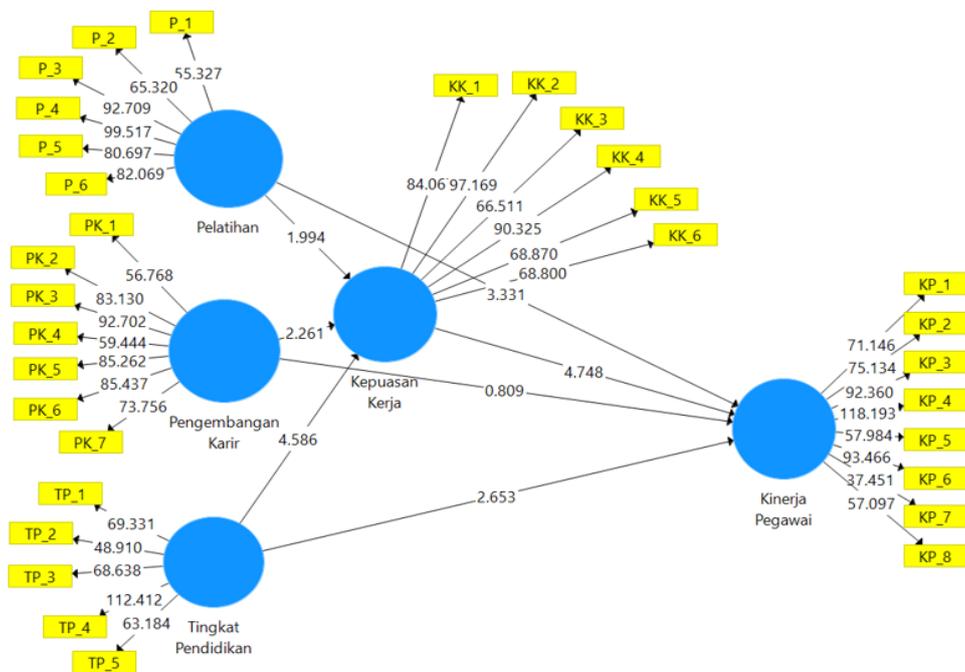
Berdasarkan tabel 2 hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai lebih besar dari 0,70 sehingga instrumen penelitian dinyatakan memiliki realibilitas yang tinggi dan dapat digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

#### 4. Findings and Discussion

Gambar 1. Hasil Analisis Outer Model Smart PLS



Gambar 2. Hasil Analisis Inner Model



**Tabel 3. Hasil Pengukuran t-Statistik Hubungan Langsung Antar Variabel Pada Srtuctur Model**

Hub. Antar Variabel	Nilai t hitung	H <sub>0</sub>	Kesimpulan
Variable Pelatihan → Variable Kinerja Pegawai	3,331	Ditolak	Ada Pengaruh Positif
Variable Pengembangan Karir → Variable Kinerja Pegawai	0,809	Data cukup untuk Tidak ditolak	Belum ada Pengaruh
Variable Tingkat Pendidikan → Variable Kinerja Pegawai	2,653	Ditolak	Ada pengaruh Positif
Variable Kepuasan Kerja → Variable Kinerja Pegawai	4,748	Ditolak	Ada Pengaruh Positif
Variable Pelatihan → Variable Kepuasan Kerja	1,994	Ditolak	Ada Pengaruh Positif
Variable Pengembangan Karir → Variable Kepuasan Kerja	2,261	Ditolak	Ada Pengaruh Positif
Variable Tingkat Pendidikan → Variable Kepuasan Kerja	4,586	Ditolak	Ada Pengaruh Positif

Sumber: Keluaran dari Smart PLS 4.0 report 2024

Berdasarkan tabel 3, hasil pengujian hubungan langsung antar variable dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama menguji apakah Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,197 dan t-statistik sebesar 3,331. Dari hasil ini didapatkan t-statistik signifikan, karena  $3,331 > 1,96$  dengan p-value  $0,001 < 0,05$

- sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Pelatihan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
2. Hipotesis kedua menguji apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,073 dan t-statistik sebesar 0,809. Dari hasil ini didapatkan t-statistik tidak signifikan, karena  $0,809 < 1,96$  dengan p-value  $0,419 > 0,05$ , sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Pengembangan Karir terbukti tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
  3. Hipotesis ketiga menguji apakah Tingkat Pendidikan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,333 dan t-statistik sebesar 2,653. Dari hasil ini didapatkan t-statistik signifikan, karena  $2,653 > 1,96$  dengan p-value  $0,008 < 0,05$ , sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Tingkat Pendidikan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
  4. Hipotesis keempat menguji apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,375 dan t-statistik sebesar 4,748. Dari hasil ini didapatkan t-statistik signifikan, karena  $4,748 > 1,96$  dengan p-value  $0,000 < 0,05$ , sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Kepuasan Kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
  5. Hipotesis kelima menguji apakah Pelatihan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,149 dan t-statistik sebesar 1,994. Dari hasil ini didapatkan t-statistik signifikan, karena  $1,994 > 1,96$  dengan p-value  $0,047 < 0,05$ , sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Pelatihan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
  6. Hipotesis keenam menguji apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,275 dan t statistik sebesar 2,261. Dari hasil ini didapatkan nilai t-statistik tidak signifikan, karena  $2,261 > 1,96$  dengan p-value  $0,024 < 0,05$ , sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Pengembangan Karir terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

7. Hipotesis ketujuh menguji apakah Tingkat Pendidikan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta Tingkat Pendidikan terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,551 dan t statistik sebesar 4,586. Dari hasil ini didapatkan nilai t-statistik tidak signifikan, karena  $4,586 > 1,96$  dengan  $p\text{-value } 0,000 < 0,05$ , sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Tingkat Pendidikan terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

### **Uji Pengaruh Tidak Langsung**

Pengujian Hipotesis dilakukan berdasarkan hasil pengujian *Inner Model* (model struktural) yang meliputi *output r-square*, koefisien parameter dan t-statistik. Untuk melihat apakah suatu hipotesis itu dapat diterima atau ditolak diantaranya dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik, dan *p-value*. Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan bantuan software SmartPLS (*Partial Least Square*) 4.0. Nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari hasil bootstrapping. *Rules of thumb* yang digunakan pada penelitian ini adalah t-statistik  $> 1,96$  dengan tingkat signifikansi *p-value* 0,05 (5%) dan koefisien beta bernilai positif. Nilai pengujian hipotesis penelitian ini dapat ditunjukkan pada Tabel 4;

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 4 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hipotesis kedelapan menguji apakah Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta sebesar 0,056 dan t-statistik sebesar 2,014. Dari hasil ini didapatkan t-statistik signifikan. karena  $2,014 > 1,96$  dengan  $p\text{-value } 0,045 < 0,05$ , sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai.
2. Hipotesis kesembilan menguji apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta sebesar 0,103 dan t-statistik sebesar 2,192. Dari hasil ini didapatkan t-statistik signifikan. karena  $2,192 > 1,96$  dengan  $p\text{-value } 0,029 < 0,05$ , sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai.
3. Hipotesis kesepuluh menguji apakah Tingkat Pendidikan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta sebesar 0,207 dan t-statistik sebesar 2,973. Dari hasil ini didapatkan t-statistik signifikan. karena  $2,973 > 1,96$  dengan  $p\text{-value } 0,003 < 0,05$ , sehingga hal

tersebut membuktikan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai.

**Tabel 4. Hasil Pengukuran t-Statistik Hubungan Tidak Langsung Pada *Structur Model***

Keterangan	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Variable Pelatihan → Variabel Kepuasan Kerja → Variable Kinerja Pegawai	0.056	0.054	0.028	2.014	0.045
Variable Pengembangan Karir → Variabel Kepuasan Kerja → Variable Kinerja Pegawai	0.103	0.102	0.047	2.192	0.029
Variable Tingkat Pendidikan → Variabel Kepuasan Kerja → Variable Kinerja Pegawai	0.207	0,206	0.070	2.973	0.003

Sumber: Keluaran dari Smart PLS 4.0 report 2024

Berdasarkan tabel 3 dan 4 hasil uji signifikan menunjukkan dari ketujuh hipotesis seluruhnya diterima dan berpengaruh secara signifikan terlihat dari nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05.

## Discusion

### H1 : Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,197 dan t-statistik sebesar 3,331. Dari hasil ini didapatkan t-statistik signifikan. karena  $3,331 > 1,96$  dengan p-value  $0,001 < 0,05$  sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Pelatihan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Giovanni & Ali (2024), Hidayat (2024) dan Sitompul., et.al (2024) bahwa Pelatihan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut dikatakannya bahwa Pelatihan berdampak pada kinerja pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan motivasi mereka dalam menjalankan tugas sehari-hari. Dengan pelatihan yang sesuai dan relevan, pegawai dapat mengembangkan kompetensi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja mereka. Dukungan yang kontinu terhadap pengembangan karyawan melalui pelatihan juga dapat memperkuat

loyalitas, keterlibatan, dan rasa percaya diri, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas dan produktivitas kerja secara keseluruhan (Bernabé et al., 2024).

Pelatihan diidentifikasi sebagai faktor kunci yang berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai dengan memperluas pengetahuan, meningkatkan keterampilan, dan memperkuat motivasi mereka dalam menjalankan tugas sehari-hari. Melalui pelatihan yang tepat dan relevan, pegawai memiliki kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang diperlukan guna meningkatkan kinerja mereka secara signifikan (Yan et al., 2024).

Berdasarkan kajian lapangan, ditemukan bahwa pelatihan memiliki dampak positif yang signifikan pada kinerja pegawai. Dukungan yang berkelanjutan terhadap pengembangan karyawan melalui pelatihan tidak hanya memperkuat loyalitas dan keterlibatan mereka, tetapi juga membangun rasa percaya diri yang diperlukan untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik. Pelatihan yang diselenggarakan dengan baik menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif, inovatif, dan produktif, yang pada akhirnya memengaruhi efektivitas organisasi secara keseluruhan (Fütterer et al., 2023).

Berdasarkan kajian jurnal, pelatihan karyawan diakui sebagai investasi yang menguntungkan bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia dan produktivitas organisasi. Pelatihan yang relevan dan sesuai membawa manfaat langsung dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kompetensi pegawai. Dengan dukungan yang berlanjutan dalam pengembangan k melalui pelatihan, organisasi menciptakan tim yang berkinerja, efisien, dan efektif, pada akhirnya memberikan kontribusi positif bagi pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Hu et al., 2024).

## **H2: Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,073 dan t-statistik sebesar 0,809. Dari hasil ini didapatkan t-statistik signifikan. karena  $0,809 < 1,96$  dengan  $p\text{-value } 0,419 > 0,05$ , sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Pengembangan Karir terbukti tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Kasmara., et.al (2024), Karivan & Silalahi (2024) dan Angkasa., et.al (2024) yang mengatakan bahwa Pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai dengan menciptakan motivasi, komitmen, dan keterlibatan yang lebih tinggi dari para karyawan. Namun hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Septiawan., et.al (2024) dan Utami (2024) yang menjelaskan bahwa Pengembangan Karir tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai.

Motivasi intrinsik, yang mencakup kepuasan pribadi, minat, dan nilai-nilai personal, memegang peran kunci dalam menjaga komitmen dan dedikasi pegawai ASN terhadap pekerjaan mereka. Tanpa motivasi intrinsik yang kuat, upaya pengembangan karir semata mungkin tidak akan cukup untuk mempertahankan kinerja optimal dalam jangka panjang. Dukungan manajemen yang solid, termasuk bimbingan yang memadai, umpan balik yang konstruktif, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai ASN. Tanpa dukungan ini, pengembangan karir yang hanya berfokus pada aspek eksternal seperti promosi jabatan mungkin tidak memberikan dampak yang diharapkan. Kesesuaian antara tugas yang diemban dan kemampuan individu juga menjadi faktor krusial dalam menentukan sejauh mana pengembangan karir dapat berdampak pada kinerja pegawai ASN (Yi et al., 2023).

Berdasarkan kajian lapangan, terlihat bahwa pengembangan karir memiliki dampak yang signifikan pada kinerja pegawai ASN. Dengan menyediakan kesempatan dan dukungan yang tepat untuk pengembangan karir karyawan, organisasi dapat memotivasi, meningkatkan keterlibatan, dan memperkuat kinerja individu. Pengembangan karir yang terarah tidak hanya

meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan, tetapi juga berdampak positif pada produktivitas dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Dorta-Afonso et al., 2023).

Berdasarkan kajian jurnal, strategi organisasi dalam mengembangkan karir karyawan sangat penting. Pengembangan karir yang terarah dapat meningkatkan kepuasan, loyalitas karyawan, produktivitas, dan efektivitas organisasi. Investasi dalam pengembangan karir karyawan merupakan strategi efektif dalam mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan menginvestasikan dalam pengembangan karir karyawan sebagai upaya meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh (Capatina et al., 2024).

### **H3: Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,333 dan t-statistik sebesar 2,653. Dari hasil ini didapatkan t-statistik signifikan. karena  $2,653 > 1,96$  dengan  $p\text{-value } 0,008 < 0,05$ , sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Tingkat Pendidikan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Putri., et.al (2024), Damayanti., et.al (2024) dan Sari., et.al (2024) bahwa Tingkat Pendidikan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan menciptakan dasar pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman yang lebih luas bagi individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka.

Pendidikan yang lebih tinggi sering dikaitkan dengan kemampuan analitis, pemecahan masalah, dan kreativitas yang lebih baik, yang dapat berdampak pada kinerja yang superior. Tingkat pendidikan yang tinggi juga mencerminkan komitmen terhadap pengembangan diri dan peningkatan profesionalisme, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja yang lebih baik di lingkungan kerja (Sarwar et al., 2024).

Berdasarkan kajian lapangan, hasil pengamatan menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pegawai memiliki dampak yang signifikan pada kinerja mereka di tempat kerja. Pendidikan yang lebih tinggi sering terkait dengan peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kemauan yang dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja. Individu dengan pendidikan yang lebih tinggi cenderung mampu menghadapi tantangan kompleks, berpikir kritis, dan memberikan sumbangan positif pada tujuan organisasi (Stirpe et al., 2022).

Berdasarkan kajian jurnal, penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pegawai memiliki dampak yang signifikan pada kinerja mereka di tempat kerja. Pendidikan yang lebih tinggi secara konsisten terkait dengan peningkatan kemampuan dan kompetensi yang dapat meningkatkan hasil kerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan hubungan antara tingkat pendidikan pegawai dengan kinerja mereka dan mempertimbangkan strategi pengembangan yang mendukung pertumbuhan pendidikan dan profesionalisme untuk mencapai hasil kerja yang optimal (Tafese Keltu, 2024).

### **H4: Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,375 dan t-statistik sebesar 4,748. Dari hasil ini didapatkan t-statistik signifikan. karena  $4,748 > 1,96$  dengan  $p\text{-value } 0,000 < 0,05$ , sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Kepuasan Kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Yani & Andani (2024), Saputra & Marilius (2024) dan Uma & Swasti (2024) bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memenuhi kebutuhan psikologis serta profesional individu.

Individu yang merasa puas dengan pekerjaan cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan berdedikasi dalam menjalankan tugas mereka. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi diperkirakan dapat meningkatkan retensi karyawan, produktivitas, kualitas kerja, serta kolaborasi di tim. Faktor kepuasan kerja ini juga dihubungkan dengan kondisi yang mendukung kinerja optimal, inovasi, dan pertumbuhan individu dalam mencapai tujuan bersama (Ren et al., 2022).

Berdasarkan kajian lapangan, didapati bahwa kepuasan kerja pegawai memiliki dampak yang signifikan pada kinerja mereka di tempat kerja. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi sering terkait dengan peningkatan motivasi, loyalitas, keterlibatan, dan produktivitas karyawan. Kepuasan kerja yang baik juga memengaruhi absensi, retensi karyawan, serta interaksi positif di antara rekan kerja (Khan et al., 2024).

Berdasarkan kajian jurnal, penelitian menegaskan bahwa kepuasan kerja pegawai berpengaruh pada kinerja mereka di tempat kerja. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi sering dikaitkan dengan peningkatan motivasi, loyalitas, keterlibatan, dan produktivitas karyawan. Manajemen faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, produktif, dan berdampak positif pada kinerja individu dan keseluruhan organisasi (Zhao et al., 2024).

#### **H5: Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,149 dan t-statistik sebesar 1,994. Dari hasil ini didapatkan t-statistik signifikan karena  $1,994 > 1,96$  dengan p-value  $0,047 < 0,05$ , sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Pelatihan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Almarashdah (2024), Muarifah., et.al (2024) dan Sari., et.al (2024) menjelaskan bahwa Pelatihan memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Pemberian kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan untuk pekerjaan mereka melalui pelatihan efektif dapat meningkatkan rasa pencapaian, kepuasan, dan motivasi dalam pekerjaan. Karyawan yang merasa didukung dan terus belajar cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, membentuk dasar teoritis untuk hubungan antara pelatihan dan kepuasan kerja (Hosen et al., 2024).

Berdasarkan kajian lapangan, pengamatan menunjukkan bahwa pelatihan berdampak positif pada kepuasan kerja karyawan. Dengan menyediakan pelatihan yang relevan dan bermanfaat, organisasi dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kepercayaan diri karyawan dalam tugas mereka. Karyawan yang merasa didukung dan memiliki kesempatan untuk terus belajar cenderung merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Berdasarkan kajian jurnal, penelitian menegaskan bahwa investasi dalam pelatihan karyawan dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja keseluruhan organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi dapat mempengaruhi motivasi, kinerja, dan loyalitas karyawan, serta berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kesejahteraan di tempat kerja. Dengan demikian, pelatihan yang berfokus pada pengembangan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang memperkuat kepuasan kerja dan kinerja secara keseluruhan (Mudannayake et al., 2024).

#### **H6: Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,275 dan t statistik sebesar 2,261. Dari hasil ini didapatkan nilai t-statistik tidak signifikan. karena  $2,261 > 1,96$  dengan p-value  $0,024 < 0,05$ , sehingga hal

tersebut membuktikan bahwa Pengembangan Karir terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Damayanti., et.al (2024), Maulana & Fauzan (2024) dan Pebiari., et. al (2024) bahwa Pengembangan Karir memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh, berkembang, dan meraih tujuan karir mereka.

Penyediaan kesempatan dalam pengembangan karir yang jelas dan terstruktur dapat meningkatkan rasa dihargai, dukungan, dan motivasi karyawan untuk mencapai potensi mereka. Proses pengembangan karir yang baik membantu karyawan merencanakan masa depan mereka di organisasi, yang berkontribusi pada rasa tanggung jawab, komitmen, dan kepuasan kerja (Zhang et al., 2024).

Berdasarkan kajian lapangan, observasi menunjukkan bahwa pengembangan karir berdampak positif pada kepuasan kerja karyawan. Kesempatan pengembangan karir yang jelas dan terstruktur dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan karir mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, memiliki visi jangka panjang, dan merasakan nilai dari usaha yang mereka lakukan (Wang et al., 2023).

Berdasarkan kajian jurnal, penelitian menegaskan bahwa pengembangan karir memiliki dampak positif pada kepuasan kerja karyawan. Dengan memberikan kesempatan pengembangan karir yang terstruktur, organisasi dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan loyalitas karyawan. Pengalaman positif dalam pengembangan karir dapat membantu karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan berkomitmen pada tujuan organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada penciptaan lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan individu serta mendukung kepuasan kerja dan kinerja optimal (Xiao et al., 2024).

### **H7: Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta Tingkat Pendidikan terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,551 dan t statistik sebesar 4,586. Dari hasil ini didapatkan nilai t-statistik tidak signifikan. karena  $4,586 > 1,96$  dengan  $p\text{-value } 0,000 < 0,05$ , sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Tingkat Pendidikan terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Hasmila (2024), Safirila & Oktiani (2024) dan Tamara., et.al (2024) menjelaskan bahwa Tingkat Pendidikan memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja dengan memainkan peran dalam peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan pemahaman yang membentuk persepsi individu terhadap pekerjaan mereka.

Individu dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki akses ke pekerjaan yang lebih sesuai dengan minat dan kemampuan mereka, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pendidikan yang lebih tinggi sering terkait dengan pengakuan, penghargaan, dan kesempatan untuk tugas yang lebih menantang, yang dapat memberikan motivasi tambahan untuk merasa puas dengan pekerjaan (Sek-yum Ngai et al., 2023).

Berdasarkan kajian lapangan, observasi menunjukkan bahwa tingkat pendidikan karyawan berdampak pada tingkat kepuasan kerja yang mereka alami. Karyawan dengan pendidikan lebih tinggi cenderung memiliki akses ke pekerjaan yang lebih sesuai dengan minat dan kompetensi mereka, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan rasa pencapaian pribadi (Alarifi et al., 2024).

Berdasarkan kajian jurnal, penelitian menegaskan bahwa tingkat pendidikan karyawan memiliki hubungan dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pendidikan yang lebih tinggi berkorelasi dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi karena pengetahuan yang diperoleh melalui pendidikan membantu pemahaman yang lebih mendalam terhadap pekerjaan.

Kesempatan untuk pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kompetensi individu dengan pendidikan tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi. Memperhatikan faktor pendidikan dalam konteks kepuasan kerja dapat membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, memenuhi kebutuhan individu, dan meningkatkan kesejahteraan serta produktivitas karyawan (Panakaje et al., 2024).

#### **H8: Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta sebesar 0,056 dan t-statistik sebesar 2,014. Dari hasil ini didapatkan t-statistik signifikan. karena  $2,014 > 1,96$  dengan  $p\text{-value}$  0,045  $< 0,05$ , sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Volta., et.al (2024) yang mengatakan bahwa Pelatihan mampu mempengaruhi Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja. Apabila merujuk pada hasil pengaruh langsung Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai signifikan dan Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja, hal tersebut dapat dikatakan bahwa Kepuasan Kerja sebagai **Part Mediation**, artinya variabel independen mampu mempengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melalui/ melibatkan variabel mediator (Capatina et al., 2024).

#### **H9: Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta sebesar 0,103 dan t-statistik sebesar 2,192. Dari hasil ini didapatkan t-statistik signifikan. karena  $2,192 > 1,96$  dengan  $p\text{-value}$  0,029  $< 0,05$ , sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Nasution & Mujiatin (2024) yang mengatakan bahwa Pengembangan Karir mampu mempengaruhi Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja. Apabila merujuk pada hasil pengaruh langsung Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai tidak berpengaruh signifikan sedangkan Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, hal tersebut dapat dikatakan bahwa Kepuasan Kerja sebagai **Full Mediation**, artinya variabel independen tidak mampu mempengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melalui/ melibatkan variabel mediator (Sarwar et al., 2024).

#### **H10: Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta sebesar 0,207 dan t-statistik sebesar 2,973. Dari hasil ini didapatkan t-statistik signifikan. karena  $2,973 > 1,96$  dengan  $p\text{-value}$  0,003  $< 0,05$ , sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Tamara., et.al (2024) yang mengatakan bahwa Tingkat Pendidikan mampu mempengaruhi Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja. Apabila merujuk pada hasil pengaruh langsung Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai signifikan dan Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, hal tersebut dapat dikatakan bahwa Kepuasan Kerja sebagai **Part Mediation**, artinya variabel independen mampu mempengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melalui/ melibatkan variabel mediator (Khan et al., 2024).

## **5. Conclusion**

Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa 1) Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai. 2) Terdapat pengaruh langsung yang

signifikan antara pengembangan karier terhadap kinerja pegawai. 3) Terdapat pengaruh langsung yang signifikan tingkat pendidikan terhadap kinerja pegawai. 4) Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. 5) Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara pelatihan terhadap kepuasan kerja. 6) Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara pengembangan karier terhadap kepuasan kerja. 7) Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara tingkat pendidikan terhadap kepuasan kerja. 8) Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. 9) Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara pengembangan karier terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. 10) Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara tingkat pendidikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pelatihan, pengembangan karier, dan tingkat pendidikan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja berperan sebagai pemediasi utama dalam hubungan ini. Pelatihan yang tepat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, pengembangan karier memberikan motivasi dan prospek kemajuan, sementara tingkat pendidikan yang sesuai membantu pegawai lebih efisien dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Kepuasan kerja menjadi kunci yang menghubungkan faktor-faktor ini dengan kinerja, di mana pegawai yang merasa puas karena mendapatkan peluang pengembangan dan pendidikan yang sesuai cenderung memiliki motivasi lebih tinggi, loyalitas yang kuat, dan produktivitas yang meningkat. Oleh karena itu, organisasi yang ingin meningkatkan kinerja pegawai perlu memperhatikan aspek pelatihan, pengembangan karier, dan pendidikan dengan mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai faktor yang memediasi keberhasilan strategi tersebut.

## 6. REFERENCES

- Alarifi, A., Bajaba, S., & Basahal, A. (2024). From self-commitment to career crafting: The mediating role of career adaptability and the moderating role of job autonomy. *Acta Psychologica*, 248(January), 104387. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104387>
- Bernabé, M., Merhi, R., Lisbona, A., & Palací, F. (2024). Future work self and proactive career behavior, the serial mediating effect of academic passion and resilience. *Revista de Psicodidáctica (English Ed.)*, 29(1), 39–46. <https://doi.org/10.1016/j.psicoe.2023.10.002>
- Capatina, A., Juarez-Varon, D., Micu, A., & Micu, A. E. (2024). Leveling up in corporate training: Unveiling the power of gamification to enhance knowledge retention, knowledge sharing, and job performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(3), 100530. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100530>
- Dorta-Afonso, D., Romero-Domínguez, L., & Benítez-Núñez, C. (2023). It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 108(September 2021). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103364>
- Fütterer, T., van Waveren, L., Hübner, N., Fischer, C., & Sälzer, C. (2023). I can't get no (job) satisfaction? Differences in teachers' job satisfaction from a career pathways perspective. *Teaching and Teacher Education*, 121. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103942>
- Hosen, S., Hamzah, S. R. ah, Arif Ismail, I., Noormi Alias, S., Faiq Abd Aziz, M., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), e23903. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Hu, X., Lv, Y., Tan, M., & Hao, B. (2024). Influence of early childhood teachers' psychological contracts on teacher competency: Chain mediating role of job crafting and professional identity. *Heliyon*, 10(7), e29130. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29130>
- Khan, J., Zhang, Q., Saeed, I., Ali, A., & Fayaz, M. (2024). Unveiling the nexus between

- perceived overqualification and knowledge hiding: Moderated mediation analysis of job crafting and job boredom. *Heliyon*, 10(10), e31701. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31701>
- Mudannayake, B., Bhanugopan, R., & Frances Maley, J. (2024). Unlocking team excellence: The transformative power of work engagement, career commitment, and role innovation Amidst conflict. *Heliyon*, 10(7), e27259. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27259>
- ÖZBİLEN, U., GÜVEN, A. Z., YİĞİT, Ö., KARA, Ö. T., & BANAZ, E. (2024). Meditating Role of Career Sustainability in The Relationship Between Teachers' Self- Efficacy and Job Satisfaction and Subject Well-Being. *Heliyon*, e30448. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e38120>
- Panakaje, N., Parvin, S. M. R., Arun, A., Madhura, K., Pandavarakallu, T., & Irfana, S. (2024). EXPLORING THE IMPACT OF TRAINING AND PLACEMENT CELL ON CAREER TRANSITION TO EMPLOYMENT. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 100383. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100383>
- Ren, Y., Tang, R., & Li, M. (2022). The relationship between delay of gratification and work engagement: The mediating role of job satisfaction. *Heliyon*, 8(8), e10111. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10111>
- Sarwar, U., Aslam, M. K., Khan, S. A., & Shenglin, S. (2024). Optimizing human resource strategies: Investigating the dynamics of high-performance practices, psychological empowerment, and responsible leadership in a moderated-mediation framework. *Acta Psychologica*, 248(July 2023), 104385. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104385>
- Sek-yum Ngai, S., Cheung, C. K., Mo, J., Wang, L., Ng, Y. hang, & Wang, P. (2023). Career interventions and social well-being among non-engaged youth: Examining the mediating effects of career competency. *Children and Youth Services Review*, 148(February), 106903. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2023.106903>
- Stirpe, L., Profili, S., & Sammarra, A. (2022). Satisfaction with HR practices and employee performance: A moderated mediation model of engagement and health. *European Management Journal*, 40(2), 295–305. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.06.003>
- Tafese Keltu, T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, 10(8), e29821. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821>
- Wang, S., Rofcanin, Y., Las Heras, M., Jose Bosch, M., Hall, D. T. (Tim., & Idrovo, S. (2023). A fit perspective to family supportive supervisor behaviors: Exploring the role of protean career orientation on employee outcomes. *European Management Journal*, 42(4), 623–632. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.04.007>
- Xiao, H., Xie, W., & Liu, B. (2024). An empirical study on the influence of new generation employees' job satisfaction on contextual performance in the energy industry. *Heliyon*, 10(9), e30073. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30073>
- Yan, S., Ping, L., Feng, X., & Jin, X. (2024). Highest order moderation of extraversion and neuroticism into the relationship between job stress and flourishing: Mediated by readiness to change among Chinese medical teachers. *Heliyon*, 10(13), e33405. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33405>
- Yi, H. T., Cho, Y., & Amenuvor, F. E. (2023). Internal marketing and salespeople's out-of-role behaviour: The mediating role of job satisfaction. *European Research on Management and Business Economics*, 29(2), 100216. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100216>
- Zhang, Y., Xu, W., Yoon, S., Chen, W., & Parmenter, S. (2024). Workplace support, job autonomy, and turnover intention among child welfare workers in China: The mediating role of job satisfaction. *Child Protection and Practice*, 2(April), 100027.

<https://doi.org/10.1016/j.chipro.2024.100027>

Zhao, C., Yu, G., Cai, Y., Zheng, P., Xu, H., Li, F., Zhang, G., & Zhang, J. (2024). The relationships among career adaptability, career commitment, career identity, and career well-being in Chinese nursing undergraduates: A longitudinal study. *Heliyon*, *10*(15), e35152. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e35152>