



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2025) pp: 7699-7705

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk (BJB) Cabang Tangerang Modernland, Kota Tangerang

Dasa Rahardjo Soesanto, Arnisyra Rachmawati

Universitas Utpadaka Swastika

dasaraharjo@gmail.com, arnisyra.rachmawati@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh pelatihan, pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Objek penelitian pada penelitian ini adalah Karyawan yang datang di lokasi penelitian di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Dan Banten, Tbk (Bjb) Cabang Tangerang Modernland, Kota Tangerang. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dan menganalisis hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, alat ukur yang digunakan yaitu menggunakan skala likert dengan teknik pengambilan sample menggunakan sampling jenuh, jumlah dari populasi yang ada sebagai sample berjumlah 64 karyawan. Untuk uji validitas peneliti menggunakan analisis statistik dengan program SmartPLS Versi 4.1.1.4. Hasil analisis yang didapat adalah pelatihan terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif yaitu sebesar 0.231; T-Statistik 2.425 < 1,96; dan P-Value 0.015 > 0,05. pelatihan terhadap kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif yaitu sebesar 0,420; T-Statistik 3.394 > 1,96; dan P-Value 0,001 < 0,05. Pengembangan karir terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif yaitu sebesar 4.815; T-Statistik 4.815 > 1,96; dan P-Value 0,000 < 0,05. Pengembangan karir terhadap kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif yaitu sebesar 0.489; T-Statistik 3.974 > 1,96; dan P-Value 0,000 < 0,05. Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif yaitu sebesar 0.329; T-Statistik 2.830 > 1,96; dan P-Value 0,005 < 0,05. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya peran pelatihan dan pengembangan karir dalam meningkatkan kepuasan kerja guna mendorong peningkatan kinerja karyawan secara optimal.

Kata kunci: Pelatihan, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, termasuk dalam sektor perbankan. Persaingan industri perbankan yang semakin ketat menuntut setiap perusahaan untuk memiliki karyawan yang berkualitas, profesional, dan berkinerja tinggi. Kinerja karyawan yang optimal tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, melainkan juga dipengaruhi oleh sistem pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan perusahaan.

Pelatihan merupakan salah satu strategi utama dalam meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan. Melalui pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan, karyawan diharapkan mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan teknis, serta sikap kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, pengembangan karir juga memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Sistem pengembangan karir yang jelas memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dan mencapai jenjang karir yang lebih tinggi.

Di sisi lain, kepuasan kerja juga merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi, komitmen terhadap

Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk (BJB) Cabang Tangerang Modernland, Kota Tangerang

organisasi, serta kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, kepuasan kerja diduga berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk (Bank BJB) Cabang Tangerang Modernland merupakan salah satu bank daerah yang terus berupaya meningkatkan kualitas sumber daya manusianya melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan karir. Namun, perbedaan tingkat kinerja antar karyawan masih menjadi fenomena yang menarik untuk diteliti. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

2. Tinjauan Pustaka

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kinerja mencerminkan tingkat pencapaian hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan. Kinerja tidak hanya dinilai dari hasil akhir pekerjaan, tetapi juga dari perilaku kerja yang ditunjukkan selama proses kerja berlangsung. Individu yang memiliki kinerja tinggi akan mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja dipahami sebagai hasil kerja yang diperoleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, yang dilakukan secara legal dan tidak bertentangan dengan norma yang berlaku. Selain itu, kinerja juga menggambarkan kesediaan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan. Dengan demikian, kinerja tidak hanya berkaitan dengan output, tetapi juga mencakup sikap, kedisiplinan, dan komitmen terhadap pekerjaan.

Dalam mengukur kinerja, terdapat beberapa indikator yang umum digunakan dalam penelitian manajemen sumber daya manusia. Indikator tersebut meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efisiensi biaya, pengawasan, serta hubungan kerja antar karyawan. Kualitas kerja menggambarkan tingkat kesempurnaan hasil pekerjaan, kuantitas kerja menunjukkan jumlah output yang dihasilkan, sementara ketepatan waktu menunjukkan sejauh mana pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Efisiensi biaya berkaitan dengan kemampuan karyawan menggunakan anggaran secara optimal, sedangkan pengawasan dan hubungan antar karyawan mencerminkan kualitas koordinasi dan kerja sama dalam organisasi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja muncul sebagai hasil dari penilaian individu terhadap berbagai aspek yang melekat pada pekerjaannya, baik yang bersifat material maupun nonmaterial. Karyawan yang merasa puas akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, memiliki semangat kerja yang tinggi, serta cenderung menunjukkan loyalitas terhadap organisasi.

Kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana seseorang merasa senang atau tidak senang dalam menjalankan pekerjaannya. Apabila pekerjaan yang dijalani mampu memenuhi kebutuhan, harapan, serta nilai-nilai yang dianggap penting oleh karyawan, maka kepuasan kerja akan meningkat. Sebaliknya, jika pekerjaan tidak memenuhi harapan, maka kepuasan kerja akan menurun.

Indikator kepuasan kerja meliputi pekerjaan itu sendiri, upah, kesempatan promosi, pengawasan, serta hubungan dengan rekan kerja. Pekerjaan yang menantang dan sesuai dengan kemampuan akan meningkatkan kepuasan karyawan. Upah yang adil dan sesuai dengan beban kerja juga menjadi faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Selain itu, kesempatan promosi memberikan peluang pengembangan karir, sedangkan pengawasan yang baik serta hubungan kerja yang harmonis akan menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga meningkatkan kenyamanan dan kepuasan karyawan.

Kepuasan kerja memiliki peran strategis dalam organisasi karena mampu memengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan. Karyawan yang puas cenderung bekerja lebih produktif, memiliki komitmen tinggi, serta berkeinginan untuk bertahan lebih lama dalam organisasi. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat memicu berbagai permasalahan seperti menurunnya produktivitas, meningkatnya absensi, serta tingginya tingkat turnover.

Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Pelatihan dirancang sebagai proses pembelajaran untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan agar mampu melaksanakan tugas secara lebih efektif dan efisien. Melalui pelatihan, perusahaan dapat menyesuaikan kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang.

Pelatihan tidak hanya berorientasi pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup pembentukan sikap dan perilaku kerja yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Program pelatihan yang baik harus dirancang secara sistematis, relevan dengan kebutuhan pekerjaan, serta didukung oleh manajemen puncak. Selain itu, pelatihan juga harus diselenggarakan dengan strategi dan tujuan organisasi agar memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja.

Keberhasilan pelatihan dapat dilihat dari beberapa indikator, antara lain kualitas peserta pelatihan, kualitas pelatihan, metode pelatihan, serta sarana dan prasarana pelatihan. Kualitas peserta pelatihan sangat menentukan keberhasilan program karena peserta yang memiliki motivasi tinggi akan lebih mudah menyerap materi. Kualitas pelatihan mencerminkan kesesuaian materi dengan kebutuhan pekerjaan, sedangkan metode pelatihan yang tepat akan menciptakan suasana belajar yang efektif dan menarik. Sarana dan prasarana yang memadai juga berperan penting dalam mendukung kelancaran proses pelatihan.

Pelatihan yang efektif diyakini dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena karyawan merasa diperhatikan, diberi kesempatan untuk berkembang, serta memiliki kepercayaan diri yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas. Selain itu, pelatihan juga berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja karena karyawan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan proses berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan posisi kerja seseorang dalam organisasi. Pengembangan karir tidak hanya berkaitan dengan promosi jabatan, tetapi juga mencakup pengayaan tugas, peningkatan kompetensi, serta perencanaan karir jangka panjang. Melalui pengembangan karir, karyawan dipersiapkan untuk menghadapi tantangan kerja yang lebih besar di masa depan.

Pengembangan karir merupakan tanggung jawab bersama antara individu dan organisasi. Karyawan bertanggung jawab untuk merencanakan dan mengembangkan karirnya, sementara organisasi bertugas menyediakan kesempatan, bimbingan, dan dukungan yang diperlukan. Pengembangan karir yang dikelola dengan baik akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja serta memperkuat komitmen terhadap organisasi.

Indikator pengembangan karir meliputi perencanaan karir, pengembangan karir individu, dukungan organisasi melalui departemen SDM, serta peran umpan balik terhadap kinerja. Perencanaan karir membantu karyawan menentukan arah perkembangan karir yang diinginkan. Pengembangan karir individu mencerminkan upaya karyawan dalam meningkatkan kompetensi dirinya, sementara dukungan organisasi menunjukkan sejauh mana perusahaan memberikan fasilitas dan peluang bagi pengembangan karir. Umpan balik kinerja menjadi penting sebagai bahan evaluasi bagi karyawan dalam memperbaiki dan meningkatkan kualitas kerjanya.

Pengembangan karir yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa memiliki masa depan yang jelas dalam organisasi. Selain itu, pengembangan karir juga dapat meningkatkan kinerja karena karyawan memiliki motivasi yang lebih besar untuk bekerja secara optimal demi mencapai jenjang karir yang lebih tinggi.

Hubungan Pelatihan, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan

Pelatihan dan pengembangan karir merupakan dua faktor penting yang berperan dalam membentuk kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pelatihan memberikan bekal kemampuan teknis dan nonteknis yang dibutuhkan dalam pekerjaan, sedangkan pengembangan karir memberikan arah dan tujuan jangka panjang bagi karyawan. Kombinasi keduanya akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja.

Pelatihan yang efektif akan meningkatkan kompetensi karyawan sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik. Kompetensi yang meningkat akan menumbuhkan rasa percaya diri dan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi karena mereka bekerja dengan perasaan senang dan penuh tanggung jawab.

Demikian pula dengan pengembangan karir, karyawan yang memiliki peluang karir yang jelas akan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Kepuasan kerja yang terbentuk dari adanya peluang pengembangan karir akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja dalam hal ini berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pelatihan dan pengembangan karir dengan kinerja karyawan. Artinya, pelatihan dan pengembangan karir tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja.

Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: pelatihan diduga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; pengembangan karir diduga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; pelatihan diduga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; pengembangan karir diduga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; kepuasan kerja diduga memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan; serta kepuasan kerja diduga memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, yang bertujuan untuk menguji pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk (Bank BJB) Cabang Tangerang Modernland, yang beralamat di kawasan The Modern Golf Shop Houses, Kota Tangerang, Provinsi Banten. Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung pada bulan Juli hingga Agustus 2025.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian front office dan back office yang berjumlah 64 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah nonprobability sampling dengan metode sensus (sampling jenuh), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 64 responden.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas variabel independen yaitu pelatihan (X1) dan pengembangan karir (X2), variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y), serta variabel mediasi yaitu kepuasan kerja (Z). Pelatihan diukur melalui indikator kualitas SDM, kualitas pelatihan, metode pelatihan, dan sarana pelatihan. Pengembangan karir diukur melalui indikator perencanaan karir, pengembangan karir individu, dukungan departemen SDM, serta peran umpan balik terhadap kinerja. Kepuasan kerja diukur melalui indikator pekerjaan, upah, promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Sementara itu, kinerja karyawan diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efisiensi biaya, pengawasan, dan hubungan antar karyawan. Seluruh indikator diukur menggunakan skala Likert lima tingkat, dengan rentang skor 1 sampai 5.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner tertulis kepada seluruh responden. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer, yang diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner, dan data sekunder, yang berasal dari dokumen perusahaan, buku referensi, serta publikasi ilmiah yang relevan.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui bantuan perangkat lunak SmartPLS. Evaluasi model pengukuran (outer model) dilakukan melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, serta uji reliabilitas konstruk menggunakan nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan Average Variance Extracted (AVE). Seluruh indikator dinyatakan valid apabila nilai loading factor > 0,70 dan reliabel apabila nilai reliabilitas > 0,70 serta nilai AVE > 0,50.

Pengujian model struktural (inner model) dilakukan melalui analisis nilai R-Square, F-Square, serta model fit yang meliputi nilai SRMR, NFI, dan RMS Theta. Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik bootstrapping, dengan

kriteria pengujian menggunakan nilai $t\text{-statistic} \geq 1,96$ dan $p\text{-value} \leq 0,05$. Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, mengacu pada prosedur pengujian mediasi dalam PLS-SEM.

4. Hasil dan Diskusi

Hasil penelitian didasarkan pada urutan logis untuk membentuk sebuah cerita. Isinya menunjukkan fakta/data. Dapat menggunakan Tabel dan Angka tetapi tidak mengulangi data yang sama dalam gambar, tabel, dan teks.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk Cabang Tangerang Modernland. Data diperoleh dari 64 responden yang seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik sampling jenuh. Pengolahan data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS.

Karakteristik responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki, dengan dominasi usia produktif antara 31 hingga 34 tahun, serta mayoritas memiliki masa kerja lebih dari lima tahun. Kondisi ini mencerminkan bahwa responden merupakan karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja yang cukup matang, sehingga dinilai mampu memberikan penilaian yang objektif terhadap pelatihan, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja yang berlangsung di perusahaan.

Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel penelitian telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Nilai outer loading setiap indikator berada di atas batas minimum yang disyaratkan, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid secara konvergen. Nilai Average Variance Extracted (AVE) pada masing-masing variabel juga telah melampaui nilai ambang batas, yang menandakan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan varians indikatornya dengan baik. Uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability menunjukkan seluruh variabel berada pada kategori reliabel. Dengan demikian, instrumen yang digunakan dalam penelitian ini layak digunakan untuk mengukur variabel pelatihan, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Pengujian model struktural menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik pelaksanaan pelatihan yang diberikan perusahaan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Pelatihan yang efektif mampu meningkatkan keterampilan, pengetahuan, serta sikap kerja karyawan, sehingga karyawan menjadi lebih percaya diri, lebih cepat dalam menyelesaikan tugas, dan lebih tepat dalam mencapai target kerja. Hasil ini mengonfirmasi bahwa pelatihan merupakan investasi strategis dalam pengembangan sumber daya manusia yang berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Selain berpengaruh terhadap kinerja, pelatihan juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan merasa lebih dihargai oleh perusahaan serta memiliki peluang yang lebih besar untuk berkembang. Rasa dihargai dan adanya peluang peningkatan kompetensi tersebut mendorong terbentuknya kepuasan kerja. Karyawan yang merasa perlakuan perusahaan adil melalui pemberian pelatihan cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya dan organisasinya.

Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kejelasan jenjang karir, kesempatan promosi, serta adanya perencanaan karir yang terarah mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Karyawan yang memiliki arah karir yang jelas akan berusaha meningkatkan kualitas kinerjanya agar dapat mencapai posisi yang lebih baik di masa depan. Pengembangan karir memberi dorongan motivasional yang kuat bagi karyawan untuk menunjukkan performa terbaiknya.

Pengembangan karir juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa lebih puas ketika perusahaan memberikan perhatian terhadap masa depan karir mereka. Kesempatan untuk berkembang, memperoleh promosi, serta adanya kejelasan arah karir membuat karyawan merasa aman dan nyaman dalam bekerja. Perasaan aman inilah yang kemudian membentuk kepuasan kerja yang berkelanjutan.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung bekerja dengan lebih bersemangat, memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, serta menunjukkan komitmen yang kuat dalam menyelesaikan tugas. Kepuasan kerja menciptakan kondisi psikologis yang positif bagi karyawan sehingga mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kerja.

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi secara parsial hubungan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan. Artinya, pelatihan tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Pelatihan yang berkualitas membuat karyawan merasa dihargai dan diberi perhatian oleh perusahaan, yang kemudian menumbuhkan kepuasan kerja dan akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Kepuasan kerja juga terbukti memediasi secara parsial hubungan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Karyawan yang melihat adanya peluang karir yang jelas akan merasa lebih puas dalam bekerja dan terdorong untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

Nilai R-square untuk variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir mampu menjelaskan sebagian besar variasi kepuasan kerja karyawan. Hal ini menandakan bahwa kedua variabel tersebut merupakan faktor dominan yang menentukan tingkat kepuasan kerja. Sementara itu, nilai R-square untuk variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa pelatihan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja secara simultan mampu menjelaskan sebagian besar variasi kinerja karyawan. Dengan demikian, model penelitian ini memiliki daya prediksi yang sangat kuat.

Temuan penelitian ini mempertegas bahwa pelatihan dan pengembangan karir merupakan dua pilar utama dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kinerja. Pelatihan berfungsi sebagai sarana peningkatan kompetensi langsung, sedangkan pengembangan karir berperan dalam membentuk motivasi jangka panjang karyawan. Kepuasan kerja hadir sebagai faktor psikologis yang memperkuat hubungan antara kebijakan pengembangan sumber daya manusia dengan kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis melalui pelatihan, tetapi juga oleh aspek psikologis melalui kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh kejelasan pengembangan karir. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola program pelatihan secara berkelanjutan, menyusun sistem pengembangan karir yang transparan, serta menjaga kepuasan kerja karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

5. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk Cabang Tangerang Modernland. Berdasarkan hasil analisis data menggunakan pendekatan Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM), diperoleh beberapa temuan penting yang dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas pelatihan yang diberikan perusahaan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan karyawan. Pelatihan yang efektif mampu meningkatkan keterampilan, pengetahuan, serta sikap kerja karyawan, sehingga berdampak langsung pada peningkatan produktivitas kerja. Pengembangan karir juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kejelasan jenjang karir, adanya promosi jabatan, serta dukungan organisasi terhadap pengembangan potensi karyawan mampu meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Karyawan yang memiliki arah karir yang jelas cenderung bekerja lebih optimal karena memiliki tujuan jangka panjang dalam pekerjaannya. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi, loyalitas yang kuat, serta komitmen yang besar dalam menyelesaikan tugas. Kepuasan kerja terbukti menjadi faktor psikologis penting yang mendorong peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pelatihan dan pengembangan karir merupakan dua faktor utama yang berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja terbukti menjadi variabel psikologis yang memperkuat hubungan tersebut.

Referensi

1. Afandi, P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep, dan indikator*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
2. Andayani, R., dkk. (2024). Pengaruh pengembangan karir dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Puskesmas Alahan Panjang, Kecamatan Lembah Gumanti, Kabupaten Solok. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
3. Armansyah. (2024). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT HPA Tanjung Pinang. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
4. Atmaja, B. H. (2021). *SDM digital: Strategi transformasi bank menjadi bank digital*. Jakarta: Gramedia.
5. Dimiyati, H., dkk. (2023). Employee loyalty at Bank BNI KCU Garut is impacted by work discipline and career development. *Journal of Human Resource Management*.
6. Fitriani. (2023). Pengaruh penempatan dan pengembangan karir terhadap loyalitas pegawai pada masa pandemi COVID-19 di Bank Indonesia Provinsi Kepulauan Riau tahun 2021. *Jurnal Kebijakan Publik dan Manajemen*.
7. Ghozali, I. (2021). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.2.9* (Ed. 3). Semarang: Universitas Diponegoro.
8. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Los Angeles: Sage.
9. Harras, dkk. (2024). *Kajian manajemen sumber daya manusia untuk mahasiswa*. Tangerang Selatan: UNPAM Press.
10. Jansen, dkk. (2023). Pengaruh pelatihan kerja dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*.
11. Kasmir. (2022). *Sumber daya manusia: Teori dan praktik* (Ed. 6). Depok: Rajawali Pers.
12. Marnisah, L. (2020). *Manajemen SDM berbasis revolusi industri 4.0*. Yogyakarta: Deepublish.
13. Mulyanti, N. H. (2023). Analisis strategi pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan pada Bank Syariah Indonesia. *Jurnal Perbankan Syariah*.
14. Paramita, dkk. (2025). Pengaruh pelatihan kerja, pengembangan karir, dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Sinar Gorontalo Berlian Motors (Mitsubishi). *Jurnal Manajemen Industri*.
15. Putra, C. R. I. (2024). Peran pelatihan dan pengembangan SDM dalam membangun budaya pelayanan prima di bank konvensional. *Jurnal Perbankan dan Keuangan*.
16. Ramadhan, dkk. (2024). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di Bank Mandiri Cabang Cikarang. *Jurnal Ekonomi dan Perbankan*.
17. Salmah, dkk. (2024). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Solaria Summarecon Mall Bekasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
18. Saragih, P. S. H. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan kompetensi individu terhadap produktivitas kerja pada PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan. *Jurnal Manajemen Keuangan*.
19. Setiawan, dkk. (2021). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
20. Souhoka. (2024). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Ambon. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
21. Sugiyono. (2022). *Metodologi penelitian kuantitatif* (Ed. 3). Bandung: Alfabeta.
22. Surajiyo, dkk. (2020). *Penelitian sumber daya manusia: Pengertian, teori, dan aplikasi*. Yogyakarta: Deepublish.
23. Sutianingsih, T. A. P. (2023). Peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara pengembangan karir, pelatihan kerja, dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*.
24. Tati, M. H. N. (2021). Urgensi kualitas sumber daya manusia pada perbankan syariah terhadap produk bank syariah. *Jurnal Perbankan Syariah*.
25. Titop, dkk. (2023). Pengembangan sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan terhadap nasabah pada Bank Sultra. *Jurnal Pelayanan Publik dan Perbankan*.
26. Wahyuningsih, dkk. (2024). Kompetensi dan budaya kerja: Faktor kunci dalam optimalisasi kinerja karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia Bogor. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.