

## Mediasi Pelatihan Pada Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia Dan Pengalaman Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan

Friza Banjar Nahor<sup>1✉</sup>, Sunday Ade Sitorus<sup>2</sup>, Gloria JM Sianipar<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Manajemen, Universitas HKBP Nommensen Medan

### Abstrak

PTPN IV fokus pada pengelolaan perkebunan kelapa sawit, karet, dan beberapa komoditas perkebunan lainnya. PTPN IV memiliki kebun-kebun perkebunan yang tersebar di beberapa wilayah di Indonesia, terutama di Sumatera dan Kalimantan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Pengembangan Karir SDM dan kemampuan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui pelatihan sebagai variabel mediasi. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis jalur (path analysis) dengan memanfaatkan software statistik Smart-PLS 4.0. Jumlah populasi yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 85 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan Karir SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta terhadap pelatihan. kemampuan kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan memiliki pengaruh lebih kuat terhadap pelatihan. selain itu, pelatihan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap peningkatankinerja karyawan, membuktikan bahwa pelatihan memainkan peran penting dalam peningkatan kinerja. Hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa Pelatihan memediasi hubungan antara Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan serta hubungan antara Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Pelatihan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan Kinerja Karyawan, baik secara langsung maupun sebagai perantara dari Pengembangan Karir dan Kemampuan Kerja.

**Kata Kunci:** *Pengembangan Karir SDM, Kemampuan Kerja, Pelatihan, Peningkatam Kinerja Karyawan.*

### Abstract

PTPN IV focuses on managing oil palm, rubber, and several other plantation commodities. PTPN IV has plantations spread across several regions in Indonesia, especially in Sumatra and Kalimantan. The type of research used in this study is quantitative. This study aims to analyze the influence of HR Career Development and work ability on improving employee performance, both directly and through training as a mediating variable. The research method used is a quantitative approach with path analysis techniques using Smart-PLS 4.0 statistical software. The population used in this study was 85 employees. The results of the study indicate that HR Career Development has a positive and significant effect on employee performance and on training. Work ability also has a positive effect on employee performance and has a stronger effect on training. In addition, training has a very significant effect on improving employee performance, proving that training plays an important role in improving performance. The results of the mediation analysis show that Training mediates the relationship between Career Development and Employee Performance and the relationship between Work Ability and Employee Performance. Thus, it can be concluded that Training is a key factor in improving Employee Performance, both directly and as an intermediary between Career Development and Work Ability.

**Keywords:** *HR Career Development, Work Ability, Training, Improving Employee Performance.*

---

✉ Corresponding author :

Email Address : [frizabanjarnahor@gmail.com](mailto:frizabanjarnahor@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi yang semakin berkembang pesat, persaingan antarperusahaan menjadi semakin ketat, dan hal ini menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan kompetitif guna tetap bertahan dan berkembang. Keberhasilan organisasi dalam mencapai visi dan tujuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan, yang berperan sebagai faktor utama dalam pencapaian target organisasi. Karyawan dengan kinerja tinggi mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, pengembangan karir dan peningkatan kompetensi melalui pelatihan menjadi hal yang sangat penting untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan industri.

PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di sektor perkebunan, menyadari bahwa kinerja karyawan yang optimal sangat berpengaruh terhadap produktivitas dan keberlanjutan operasional perusahaan. Dalam konteks ini, pelatihan berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pengembangan karir dengan peningkatan kinerja karyawan. Pelatihan yang efektif tidak hanya membantu karyawan dalam mengembangkan keterampilan teknis dan manajerial, tetapi juga dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Dengan pelatihan yang berkelanjutan dan relevan dengan kebutuhan perusahaan, karyawan dapat lebih siap menghadapi tantangan pekerjaan, mengoptimalkan potensi diri, dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi SDM, PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan telah melaksanakan berbagai program pelatihan yang semakin berkembang setiap tahunnya. Data yang ada menunjukkan peningkatan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan, dengan berbagai jenis pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan karir dan penguatan kinerja. Pada tahun 2022, hanya lima karyawan yang mengikuti pelatihan bidang SDM, namun angka tersebut meningkat menjadi 30 karyawan pada tahun 2023 dengan pelatihan ahli Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3). Pada tahun 2024, jumlah peserta pelatihan mencapai 70 orang, dengan fokus pada pelatihan inovasi yang mencakup berbagai aspek teknologi dan peningkatan kualitas produk. Tren peningkatan ini mencerminkan upaya perusahaan untuk terus mengembangkan kompetensi karyawan secara berkesinambungan.

Namun, meskipun program pelatihan telah dilaksanakan dengan baik, masih terdapat tantangan terkait efektivitas program pengembangan karir yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan. Berdasarkan hasil pra-survei yang dilakukan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, mayoritas karyawan merasa perusahaan mendukung perkembangan karir mereka, namun ada sebagian kecil yang belum merasakan manfaat yang optimal dari program tersebut. Selain itu, pengalaman kerja juga memainkan peran penting dalam mempengaruhi persepsi karyawan terhadap pengembangan karir dan kualitas pelatihan yang mereka ikuti. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk menganalisis hubungan antara pengembangan karir, pelatihan, pengalaman kerja, dan kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh pelatihan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengembangan karir dan pengalaman kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan. Di samping itu, penelitian ini juga berfokus pada pengidentifikasian faktor-faktor yang dapat memperkuat hubungan tersebut dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas program pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Dengan demikian, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam

merancang program pelatihan yang lebih efektif dan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan serta daya saing perusahaan di industri perkebunan.

## METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menguji pengaruh antar variabel yang telah dirumuskan dalam hipotesis. Metode kuantitatif, seperti yang dijelaskan oleh Sugiyono (2017), memungkinkan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu melalui teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara acak, serta menganalisis data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka dengan menggunakan alat statistik. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan pengujian hubungan antar variabel secara objektif dengan data yang terkumpul.

Lokasi penelitian ini dilakukan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, yang beralamat di Jalan Letjen Suprpto No. 2, Hamdan, Kecamatan Medan Maimun, Kota Medan, Sumatera Utara. Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan besar di sektor perkebunan kelapa sawit di Indonesia dan memiliki kebijakan pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang terus berkembang. Waktu penelitian dimulai dari bulan Desember 2024 hingga Mei 2025, yang mencakup proses pengumpulan data serta analisis yang dilakukan selama periode tersebut.

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari seluruh karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan yang berjumlah 564 orang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin untuk memperoleh jumlah sampel yang representatif. Berdasarkan rumus tersebut dengan tingkat kesalahan yang diinginkan sebesar 10%, jumlah sampel yang dihitung adalah 85 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Stratified Random Sampling, dimana populasi dibagi menjadi beberapa strata atau kelompok berdasarkan departemen yang berbeda, dan sampel diambil secara acak dari setiap strata. Jika terdapat bagian dengan jumlah populasi yang kecil, seperti Departemen Sistem Manajemen (DSMS), maka digunakan teknik Non-Proportional Stratified Random Sampling untuk memastikan setiap kelompok terwakili.

Untuk pengumpulan data, penelitian ini menggunakan tiga teknik utama. Pertama, observasi langsung dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang lebih mendalam tentang pelaksanaan program pelatihan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Kedua, kuesioner (angket) digunakan untuk mengumpulkan data terkait persepsi karyawan mengenai pelatihan, pengembangan karir, pengalaman kerja, dan kinerja mereka. Skala pengukuran yang digunakan adalah Skala Likert yang terdiri dari lima pilihan untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang diajukan. Ketiga, wawancara dilakukan dengan pihak-pihak terkait di perusahaan untuk memperoleh informasi tambahan yang tidak bisa dijelaskan sepenuhnya melalui angket, memberikan data kualitatif yang mendalam mengenai pelatihan dan kinerja karyawan.

Skala pengukuran yang digunakan adalah Skala Likert, yang memiliki lima tingkat jawaban mulai dari "Sangat Setuju" hingga "Sangat Tidak Setuju". Dengan menggunakan skala ini, peneliti dapat mengukur sejauh mana karyawan setuju atau tidak setuju dengan pernyataan yang diajukan dalam kuesioner. Data yang diperoleh dari kuesioner ini kemudian dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Metode ini digunakan karena kemampuannya untuk menganalisis hubungan antara variabel laten, baik yang bersifat reflektif maupun formatif, serta kemampuannya dalam mengolah data dengan sedikit asumsi statistik yang ketat.

Dalam analisis data, pertama-tama dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan kualitas data yang dikumpulkan. Validitas pengukuran diuji menggunakan uji validitas konvergen, diskriminan, dan rata-rata ekstraksi variansi (AVE), sedangkan reliabilitas diuji dengan menggunakan Composite Reliability. Setelah data dinyatakan valid dan reliabel, analisis dilakukan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dengan melihat nilai path coefficient dan R-square. Path coefficient menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antar variabel, sedangkan R-square mengukur sejauh mana variabel independen

dapat menjelaskan variabel dependen. Uji hipotesis dilakukan dengan memperhatikan nilai p-value yang diperoleh dari model untuk memastikan apakah hubungan antar variabel signifikan atau tidak.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Identitas Responden

Penelitian ini dilaksanakan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan dengan menggunakan angket sebagai alat pengumpulan data. Angket ini memuat delapan butir pernyataan untuk setiap variabel: pengembangan karier sumber daya manusia (X1), pengalaman kerja (X2), kinerja karyawan (Y), dan pelatihan (Z). Sebanyak 85 karyawan yang bekerja di perusahaan ini menjadi responden dalam penelitian ini. Berikut adalah deskripsi demografis responden berdasarkan jenis kelamin, pendidikan, dan usia.

**Tabel 1.** Deskripsi Berdasarkan Jenis Kelamin, Pendidikan, dan Usia

Kategori	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	53	62%
	Perempuan	32	38%
Pendidikan	SLTA	9	12%
	Diploma	23	27%
	S1	35	41%
	S2	17	20%
Usia	21-30 tahun	9	11%
	31-40 tahun	24	28%
	41-50 tahun	32	38%
	51 tahun ke atas	10	13%

Sumber: Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara IV Medan, 2025

Tabel di atas menunjukkan distribusi responden berdasarkan tiga karakteristik demografis: jenis kelamin, pendidikan, dan usia. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki dengan 53 orang (62%), sementara perempuan sebanyak 32 orang (38%). Dominasi laki-laki ini bisa dipengaruhi oleh faktor kebutuhan tenaga fisik dalam pekerjaan serta kebijakan rekrutmen perusahaan yang lebih banyak melibatkan laki-laki.

Pada tingkat pendidikan, sebagian besar karyawan memiliki gelar S1 sebanyak 35 orang (41%), diikuti dengan lulusan Diploma sebanyak 23 orang (27%) dan S2 sebanyak 17 orang (20%). Karyawan dengan pendidikan SLTA merupakan kelompok terkecil, yaitu hanya 9 orang (12%). Ini menunjukkan bahwa perusahaan lebih banyak merekrut tenaga kerja dengan latar belakang pendidikan tinggi, dengan lulusan S2 umumnya menempati posisi strategis atau manajerial.

Untuk distribusi usia, mayoritas responden berada dalam rentang usia 41-50 tahun sebanyak 32 orang (38%), diikuti oleh usia 31-40 tahun dengan 24 orang (28%). Kelompok usia 51 tahun ke atas berjumlah 10 orang (13%) dan kelompok usia 21-30 tahun hanya 9 orang (11%). Dominasi usia 41-50 tahun menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja memiliki pengalaman yang signifikan dan berada pada tahap karier matang, sedangkan kelompok usia muda (21-30 tahun) relatif sedikit, yang mungkin disebabkan oleh rekrutmen tenaga kerja yang lebih berfokus pada pengalaman kerja.

### Hasil Uji Parsial Least Square (PLS)

#### Hasil Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Pengujian validitas konvergen dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 2.** Uji Validitas

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Pengembangan Karir SDM (X1)	X1.1	0,765	Valid
	X1.2	0,785	Valid
	X1.3	0,876	Valid
	X1.4	0,751	Valid
	X1.5	0,829	Valid
	X1.6	0,771	Valid
	X1.7	0,896	Valid
	X1.8	0,767	Valid
Pengalaman Kerja (X2)	X2.1	0,832	Valid
	X2.2	0,768	Valid
	X2.3	0,811	Valid
	X2.4	0,732	Valid
	X2.5	0,785	Valid
	X2.6	0,751	Valid
	X2.7	0,856	Valid
	X2.8	0,759	Valid
Pelatihan (Z)	Z1.1	0,734	Valid
	Z1.2	0,789	Valid
	Z1.3	0,687	Valid
	Z1.4	0,702	Valid
	Z1.5	0,823	Valid
	Z1.6	0,765	Valid
	Z1.7	0,804	Valid
	Z1.8	0,766	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1.1	0,892	Valid
	Y1.2	0,789	Valid
	Y1.3	0,762	Valid
	Y1.4	0,693	Valid
	Y1.5	0,892	Valid
	Y1.6	0,702	Valid
	Y1.7	0,856	Valid
	Y1.8	0,783	Valid

Sumber: Output SmartPLS, data Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pengujian *convergent validity* yang ditampilkan pada tabel sebelumnya, terlihat bahwa nilai *outer loading* dari masing-masing indikator berada di atas 0,60. Dengan demikian, seluruh item indikator dinyatakan valid dan memiliki tingkat korelasi yang tinggi terhadap konstruk yang diukur.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3, berikut :

**Tabel 3.** Uji Reliabilitas

Variabel	R tabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Pengembangan Karir SDM (X1)	0,60	0,728	Reliable
Pengalaman Kerja (X2)	0,60	0,763	Reliable
Pelatihan (Z)	0,60	0,694	Reliable
Kinerja Karyawan (Y)	0,60	0,715	Reliable

Sumber: Output Smart PLS, data Diolah Peneliti, 2025

Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60, sehingga seluruh variabel dinyatakan reliabel. Secara rinci, variabel Pengembangan Karir SDM (X1) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,728, Pengalaman Kerja (X2) sebesar 0,763, Pelatihan (Z) sebesar 0,694, dan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,715. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini memiliki tingkat keandalan yang baik untuk mengukur variabel-variabel yang diteliti.

#### Hasil Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Berikut merupakan hasil dari uji *discriminant validity* menggunakan *cross loading* sebagai berikut.

Tabel 4. *Cross Loading*

Item	Pengembangan Karir SDM (X1)	Pengalaman Kerja (X2)	Pelatihan (Z)	Kinerja Karyawan (Y)
X1.1	0,765	0,723	0,698	0,895
X1.2	0,785	0,721	0,604	0,733
X1.3	0,876	0,803	0,761	0,838
X1.4	0,751	0,721	0,839	0,727
X1.5	0,829	0,862	0,723	0,709
X1.6	0,771	0,710	0,742	0,721
X1.7	0,896	0,627	0,860	0,605
X1.8	0,767	0,785	0,707	0,729
X2.1	0,762	0,832	0,699	0,753
X2.2	0,723	0,768	0,761	0,795
X2.3	0,721	0,811	0,717	0,767
X2.4	0,878	0,732	0,632	0,762
X2.5	0,724	0,785	0,794	0,695
X2.6	0,725	0,751	0,743	0,789
X2.7	0,845	0,856	0,772	0,824
X2.8	0,789	0,759	0,721	0,712
Z1.1	0,874	0,723	0,734	0,762
Z1.2	0,723	0,675	0,789	0,781
Z1.3	0,609	0,785	0,687	0,691
Z1.4	0,632	0,735	0,702	0,812
Z1.5	0,783	0,726	0,823	0,823
Z1.6	0,792	0,736	0,765	0,769
Z1.7	0,783	0,896	0,804	0,792
Z1.8	0,884	0,742	0,766	0,732
Y1.1	0,703	0,837	0,823	0,892
Y1.2	0,876	0,679	0,562	0,789
Y1.3	6,502	0,721	0,772	0,762
Y1.4	0,732	0,832	0,691	0,693
Y1.5	0,624	0,723	0,523	0,892
Y1.6	0,747	0,732	0,732	0,702
Y1.7	0,716	0,794	0,823	0,856
Y1.8	0,627	0,789	0,712	0,783

Sumber: *Output SmartPLS*, data Diolah Peneliti, 2025

Mengacu pada Tabel 4.9 di atas, seluruh indikator menunjukkan nilai *cross loading* yang lebih tinggi terhadap konstruksya dibandingkan dengan variabel laten lainnya, dengan nilai >0,5. Hal ini menandakan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian telah memenuhi syarat *discriminant validity*, sehingga dapat disimpulkan bahwa item yang digunakan valid. Alternatif lain untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk.

Sebuah variabel dianggap memiliki *discriminant validity* yang baik apabila nilai AVE-nya lebih besar dari korelasi antar konstruk lainnya, dan melebihi angka 0,5.

**Tabel 5.** *Average Variance Extraced (AVE)*

Variabel	<i>Average Variance Extraced (AVE)</i>
Pengembangan Karir SDM (X1)	0,772
Kemampuan Kerja (X2)	0,629
Pelatihan (Z)	0,672
Kinerja Karyawan (Y)	0,782

Sumber: *Output SmartPLS*, data Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 5, di atas dapat disimpulkan bahwa setiap indikator memiliki nilai AVE > 0,5 yang mana nilai AVE variabel pengembangan karir SDM sebesar 0.772, nilai AVE variabel kemampuan kerja 0.6291, nilai AVE variabel pelatihan sebesar 0.672 dan nilai AVE variabel kinerja karyawan sebesar 0.782.

### Hasil Uji Reliabilitas

Adapun hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 6, berikut :

**Tabel 6.** *Composite Reliability dan Cronbach's Alpha*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Pengembangan Karir SDM (X1)	0,762	0,718	<i>Reliable</i>
Kemampuan Kerja (X2)	0,756	0,617	<i>Reliable</i>
Pelatihan (Z)	0,865	0,732	<i>Reliable</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0,862	0,795	<i>Reliable</i>

Sumber: *Output SmartPLS*, data Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pengujian yang ditampilkan dalam Tabel 6, diketahui bahwa nilai *composite reliability* untuk variabel pengembangan karir SDM mencapai 0,762, variabel kemampuan kerja sebesar 0,756, variabel pelatihan sebesar 0,865, dan variabel kinerja karyawan sebesar 0,862. Sementara itu, nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel pengembangan karir sebesar 0,718, kemampuan kerja 0,617, pelatihan 0,732, dan kinerja karyawan 0,862.

Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah melampaui ambang batas minimal 0,6 atau 0,7, baik untuk *composite reliability* maupun *Cronbach's Alpha*. Artinya, seluruh indikator pada masing-masing variabel dianggap reliabel dan konsisten dalam menggambarkan konstruk laten yang diukur.

### Hasil Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model structural dapat dilihat pada Tabel 7, berikut :

**Tabel 7.** *R-Square*

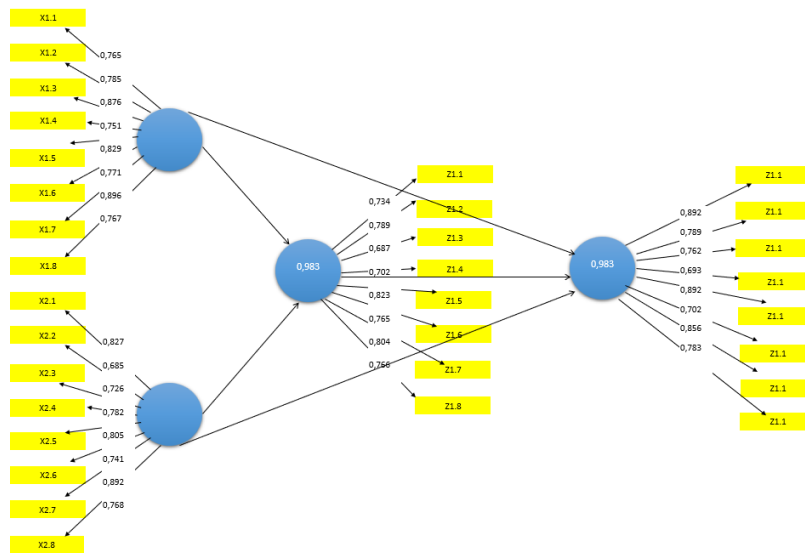
Variabel	<i>R-Square</i>
Pelatihan (Z)	0,816
Kinerja Karyawan (Y)	0,766

Sumber: *Output SmartPLS*, data Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 7 di atas, variabel pengembangan karir dan kemampuan kerja memberikan kontribusi terhadap variasi perubahan pada variabel pelatihan sebesar 0.816 atau 81,6%. Sedangkan pada pengembangan karir SDM dan kemampuan kerja memberikan kontribusi terhadap variasi perubahan pada kinerja karyawan sebesar 0.766 atau 76,6%.

### Hasil Pengujian Hipotesis

Adapun hasil hipotesis pada penelitian, sebagai berikut :



**Gambar 1.** Pengujian Hipotesis  
 Sumber: *Output SmartPLS, data Diolah Peneliti, 2025*

Berdasarkan Gambar 1, di atas dengan menggunakan aplikasi SmartPls adalah uji hipotesis dengan melihat hasil nilai *bootstrapping*. Uji ini dilakukan dengan memilih menu calculate dan setelah itu akan tampil pilihan menu, lalu pilih bootstrapping, maka data yang diinginkan akan muncul.

**Hasil Analisis Direct Effect (Pengaruh Langsung)**

Hasil Analisis *Direct Effect* dapat dilihat pada Tabel 8, berikut:

Tabel 8. Hasil Analisis *Direct Effect*

Variabel	Original Sampel	Sampel Mean	Std. Deviation	T Statistik	P Values
Pengembangan Karir SDM (X1) - Kinerja Karyawan (Y)	0,431	0,376	0,157	3,319	0,003
Kemampuan Kerja (X2) - Kinerja Karyawan (Y)	0,252	0,231	0,098	2,901	0,005
Pengembangan Karir SDM (X1) - Pelatihan (Z)	0,352	0,241	0,107	2,979	0,009
Kemampuan Kerja (X2) - Pelatihan (Z)	0,521	0,578	0,102	4,128	0,001
Kinerja Karyawan (Y)- Pelatihan (Z)	0,631	0,762	0,142	4,135	0,000

Sumber: *Output SmartPLS, data Diolah Peneliti, 2025*

Berdasarkan hasil analisis hipotesis, dapat dijelaskan bahwa:

- H1: Pengembangan Karir SDM (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan koefisien jalur sebesar 0,431 dan nilai T-Statistic 3,319 (P = 0,003). Ini menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan, maka kinerja mereka akan semakin meningkat.
- H2: Kemampuan Kerja (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan koefisien jalur 0,252 dan T-Statistic 2,901 (P = 0,005). Artinya, semakin tinggi kemampuan kerja karyawan, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan.

3. H3: Pengembangan Karir SDM (X1) berpengaruh positif terhadap Pelatihan (Z) dengan koefisien 0,352 dan T-Statistic 2,979 ( $P = 0,009$ ). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik program pengembangan karir yang diterapkan, semakin banyak pelatihan yang diberikan kepada karyawan.
4. H4: Kemampuan Kerja (X2) memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap Pelatihan (Z) dengan koefisien 0,521 dan T-Statistic 4,128 ( $P = 0,001$ ). Dengan kata lain, karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih banyak cenderung mendapatkan lebih banyak kesempatan pelatihan.
5. H5: Pelatihan (Z) memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan koefisien 0,631 dan T-Statistic 4,135 ( $P = 0,000$ ). Hal ini membuktikan bahwa pelatihan yang diberikan kepada karyawan mampu meningkatkan kinerja mereka secara langsung.

### Hasil Analisis Indirect Effect (Pengaruh tidak langsung)

Hasil Analisis Indirect Effect (Pengaruh tidak langsung) dapat dilihat pada Tabel 9, berikut :

Tabel 9. Hasil *Specific indirect effect*

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean	Standart Deviation (STDEV)	T Sraristic (O/STDEV)	P Values
Pengembangan Karir SDM (X1) - Pelatihan (Z) - Kinerja Karyawan (Y)	0,564	0,453	0,132	4,121	0,000
Kemampuan Kerja (X1) - Pelatihan (Z) - Kinerja Karyawan (Y)	0,264	0,232	0,092	2,988	0,004

Sumber: *Output SmartPLS*, data Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 9, menunjukkan hasil pengujian secara langsung antar variabel sebagai berikut:

1. H6 : Pengembangan Karir SDM (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Pelatihan (Z) dengan koefisien 0,564 dan T-Statistic 4,121 ( $P = 0,000$ ). Ini berarti pelatihan menjadi faktor mediasi yang memperkuat hubungan antara pengembangan karir dengan peningkatan kinerja karyawan.
2. H7 : Kemampuan Kerja (X2) juga berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Pelatihan (Z) dengan koefisien 0,264 dan T-Statistic 2,988 ( $P = 0,004$ ). Ini menunjukkan bahwa pelatihan menjadi faktor yang memperkuat dampak pengalaman kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan.

### Pembahasan

#### Pengaruh Pengembangan Karir SDM terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ditemukan bahwa pengembangan karir SDM (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan nilai path coefficient sebesar 0,431, T-Statistic 3,319 (lebih besar dari 1,966), dan P-Value 0,003 (lebih kecil dari 0,05). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin optimal program pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan, semakin meningkat pula performa kerja yang dihasilkan. Karyawan yang diberikan kesempatan untuk berkembang dalam kariernya akan lebih termotivasi dan memiliki keterampilan yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian

Kristanto et al. (2022), yang menyatakan bahwa pengembangan karir dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PTPN IV (Persero) Unit Perkebunan Pabatu.

### **Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kemampuan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), dengan path coefficient sebesar 0,252, T-Statistic 2,901 (lebih besar dari 1,966), dan P-Value 0,005 (lebih kecil dari 0,05). Ini menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan kerja berdampak positif terhadap peningkatan kinerja. Karyawan dengan kemampuan kerja yang baik dapat bekerja lebih efektif dan efisien, serta menghasilkan pekerjaan berkualitas lebih tinggi. Temuan ini selaras dengan penelitian Ilim et al. (2024), yang menemukan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Mandiri Tri Makmur Cabang Singaraja.

### **Pengaruh Pengembangan Karir SDM terhadap Pelatihan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, ditemukan bahwa pengembangan karir SDM (X1) berpengaruh signifikan terhadap pelatihan (Z), dengan path coefficient sebesar 0,352, T-Statistic 2,979 (lebih besar dari 1,966), dan P-Value 0,009 (lebih kecil dari 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa program pengembangan karir yang baik akan meningkatkan kesempatan karyawan untuk mengikuti pelatihan. Pelatihan yang diberikan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan, yang pada gilirannya akan mempersiapkan mereka menghadapi tantangan pekerjaan dan mencapai jenjang karir yang lebih tinggi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rahardjo (2019) yang menunjukkan adanya hubungan positif antara pengembangan karir dan pelatihan karyawan.

### **Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Pelatihan**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pengalaman kerja (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap pelatihan (Z), dengan path coefficient sebesar 0,521, T-Statistic 4,128 (lebih besar dari 1,966), dan P-Value 0,001 (lebih kecil dari 0,05). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pengalaman kerja, semakin besar peluang untuk mendapatkan pelatihan guna meningkatkan kompetensi. Dengan mengikuti pelatihan, keterampilan yang sudah dimiliki karyawan semakin berkembang dan lebih sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Meha et al. (2024), yang mengungkapkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui pelatihan sebagai variabel mediasi.

### **Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis juga menunjukkan bahwa pelatihan (Z) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), dengan path coefficient sebesar 0,631, T-Statistic 4,135 (lebih besar dari 1,966), dan P-Value 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Ini membuktikan bahwa semakin sering pelatihan diberikan, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap pencapaian hasil kerja yang optimal. Temuan ini sejalan dengan penelitian Farida dan Hendarsjah (2022), yang menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Pengembangan Karir SDM terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pengembangan karir SDM (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui pelatihan (Z), dengan path coefficient sebesar 0,564, T-Statistic 4,121 (lebih besar dari 1,966), dan P-Value 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Ini berarti bahwa pengembangan karir tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui pelatihan. Program pengembangan karir yang baik akan membuka kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan yang relevan, yang pada akhirnya meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka, serta meningkatkan kinerja kerja. Temuan ini selaras dengan penelitian Herdiyanti dan Pribadi (2021), yang menyatakan bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana pelatihan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

### **Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kemampuan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui pelatihan (Z), dengan path coefficient sebesar 0,264, T-Statistic 2,988 (lebih besar dari 1,966), dan P-Value 0,004 (lebih kecil dari 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan kerja yang baik memungkinkan karyawan untuk lebih siap dalam mengikuti pelatihan, sehingga mereka dapat menyerap ilmu dan keterampilan baru yang mendukung peningkatan kinerja. Pelatihan menjadi faktor penting yang memperkuat hubungan antara kemampuan kerja dan kinerja karyawan. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Anggita dan Purba (2022), yang menyatakan bahwa pengembangan karir yang efektif dapat meningkatkan keterampilan karyawan melalui program pelatihan, yang akhirnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Pusat.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian kuantitatif yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir SDM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mekanisme pelatihan kerja. Program pengembangan karir yang sistematis mampu meningkatkan kemampuan dan semangat kerja karyawan, yang pada gilirannya memperbaiki performa kerja secara keseluruhan. Selain itu, kemampuan kerja juga memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana karyawan dengan keterampilan yang tinggi cenderung lebih produktif dan mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efektif, terutama jika didukung dengan pelatihan yang tepat. Pelatihan kerja terbukti memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan, dengan meningkatkan keterampilan dan motivasi mereka, yang membuat mereka lebih siap menghadapi tuntutan pekerjaan. Pelatihan juga menjadi variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara pengembangan karir dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka. Selain itu, pengembangan karir dan kemampuan kerja berkontribusi signifikan terhadap efektivitas pelatihan dan peningkatan kinerja karyawan, dengan pengaruh masing-masing sebesar 81,6% dan 76,6%.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, beberapa saran dapat diberikan untuk peningkatan lebih lanjut. Pertama, perusahaan disarankan untuk terus meningkatkan kualitas program pelatihan dengan menyesuaikan materi dengan kebutuhan pekerjaan, menggunakan metode pelatihan yang inovatif, dan memberikan pelatihan secara berkala

guna memastikan peningkatan kompetensi karyawan. Selanjutnya, pengembangan karir perlu ditingkatkan dengan menyediakan jalur karir yang jelas, program pengembangan kepemimpinan, serta kesempatan promosi yang transparan untuk lebih memotivasi karyawan. Meskipun pengalaman kerja memiliki pengaruh yang lebih rendah dibandingkan variabel lain, perusahaan dapat meningkatkan pengalaman kerja karyawan melalui job rotation, pelibatan dalam proyek lintas divisi, serta memberikan tanggung jawab yang lebih menantang, sehingga karyawan dapat mengembangkan keterampilan dan wawasan kerja mereka. Terakhir, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan populasi dan sampel, baik dari jumlah responden maupun variasi industri, agar hasil penelitian lebih dapat digeneralisasi dan mewakili kondisi yang lebih luas.

## Referensi :

- Anggita, D., & Purba, S. D. (2015). Efek mediasi dari pengembangan karir pada pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja di PT PLN (Persero) Pusat. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 93-110. <https://doi.org/10.25170/jm.v12i1.822>
- Akhmal, A., Laia, F., & Sari, R. A. (2018). Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 7(1), 20-24.
- Alfin, M. (2023). Pengaruh kompensasi, disiplin kerja, dan pengembangan karier terhadap kinerja Barista Kopi Kenangan (Muhammad Alfin/19180203/Pembimbing Yustiana Wardhani).
- Almaududi, S., Syukri, M., & Astuti, C. P. (2021). Pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan pada Hotel Mexicana Kota Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 6(1), 96-102.
- Ananto, M. R., Nururrohmah, T., & Natalia, D. U. (2023). Pengaruh pelatihan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi*, 1(2), 125-137.
- Ariani, D. R., Ratnasari, S. L., & Tanjung, R. (2020). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan PT. Super Box Industries. *Jurnal Dimensi*, 9(1), 74-86.
- Arisanti, K. D., Santoso, A., & Wahyuni, S. (2019). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk. *JIMEK: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, 2(1), 101-118.
- As'ad, A., Brasit, N., Muis, M., & Umar, F. (2024). uNVEILING THE ANTECEDENTS OF SuSTAINABLE PERFORMANCE: INSIGHTS FROM HOSPITALITY INDuSTRY MANAGERS.
- Baehaki, M. K., & Faisal, A. (2020). Pengaruh disiplin kerja, pelatihan, dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja karyawan (Studi kausal pada perusahaan asuransi PT. AJ Sequislife Jakarta). *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 10(1).
- Balbed, A., & Sintaasih, D. K. (2019). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui pemediasi motivasi kerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(7), 4676-4703. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i07.p24>
- Erika, E., Yunior, K., Devita, F., Tamara, I., & Herryanto, C. (2021). Pengaruh disiplin kerja, kompensasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dalam PT. Sabas Indonesia. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 4(2), 905-914. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.465>
- Erri, D., Lestari, A. P., & Asymar, H. H. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Melzer Global Sejahtera Jakarta. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(9), 1897-1906.
- Farida, N. F., & Hendarsjah, H. (2022). Peran pelatihan dengan mediasi kesesuaian pekerjaan, pembelajaran, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai pemerintah kota Madiun. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 8(1), 302-302. <http://dx.doi.org/10.17358/jabm.8.1.302>

- Faustyna, F., & Jumani, J. (2015). Pengaruh pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1).
- Fauzi, A., Utami, A. R., Rahmaviani, L., Syahputra, P. A., Bonita, R., Pangestu, S., & Adawiah, S. R. (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir: Pendidikan, pelatihan dan motivasi (Literature review manajemen kinerja). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(3), 717-732. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i3>
- Goni, G. H., Manoppo, W. S., & Rogahang, J. J. (2021). Pengaruh motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna. *Productivity*, 2(4), 330-335.
- Hendra, H. (2020). Pengaruh budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 112. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4813>
- Herdiyanti, H., Wijaya, M., & Pribadi, T. (2021). Pengaruh self-confidence dan pendelegasian wewenang terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBI)*, 2(2), 129-135. <https://doi.org/10.31289/jimbi.v2i1.454>
- Hermawan, A., Wulandari, A., Buana, A. M., & Sanjaya, V. (2021). Pengaruh kompetensi, insentif dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan di Lampung. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi (SIMO)*, 1(1), 80. <https://doi.org/10.31289/jimbi.v2i1.454>
- Holid, A., & Meilani, R. I. (2018). Pengaruh lingkungan kerja sosial terhadap kinerja karyawan direktorat akademik di sebuah perguruan tinggi di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 3(1), 54-62.
- Ichsan, R. N., & Nasution, L. (2021). Sosialisasi pelatihan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan di PDAM Tirtanadi Cabang Padang Bulan Medan. *Amaliah: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(1), 48-53.
- Ilham, M. (2022). Peran pengalaman kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan: Suatu tinjauan teoritis dan empiris. *JMM Unram-Master of Management Journal*, 11(1), 13-20. <https://doi.org/10.29303/jmm.v11i1.695>
- Ilim, N., Wahyudi, A. K., Kurniadi, F., Hairunnisa, S., & Anshori, M. I. (2024). Pengaruh pengalaman kerja, pelatihan, dan motivasi kerja karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi*, 2(1), 39-54.
- Jayanti, K. N., & Dewi, K. T. S. (2021). Dampak masa kerja, pengalaman kerja, kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan. *JEMBA: Jurnal Ekonomi Pembangunan, Manajemen & Bisnis, Akuntansi*, 1(2), 75-84.
- Kholifah, U. N. (2022). Pengaruh persepsi knowledge management, persepsi skill, persepsi attitude dan motivasi terhadap pengembangan karir di tengah covid-19 (Studi Kasus PT. Indonesia Ferry Property) (Doctoral dissertation, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia).
- Maulyan, F. F. (2019). Peran pelatihan guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan pengembangan karir: *Theoretical Review*. *Jurnal Sains Manajemen*, 1(1), 40-50.
- Mariana, E. (2019). Pengaruh disiplin dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan pada PT OSI Electronics Batam (Doctoral dissertation, Prodi Manajemen).
- Massie, R. (2015). Pengaruh perencanaan karir, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada museum negeri provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(5).
- Meha, S. R., Charly, C. O., Pradana, G. I., Fikri, H., & Irsa, R. L. (2024). Pengaruh pengalaman kerja dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dan kompetensi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(7). <https://doi.org/10.62281/v2i7.706>
- Muttaqijn, I., & Fizia, N. (2018). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Tri Megah Makmur. *Jurnal Dinamika UMT*, 3(1), 60-70. <http://jurnal.umt.ac.id/index.php/dinamika/index>
- Nadzafah, N. R., & Achmad, N. (2024). Apakah motivasi memediasi pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja dan pengembangan karir pada karyawan RSUD AISYIAH KLATEN. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(2), 1931-1944.

<https://doi.org/10.46306/jbbe.v17i2.628>

- Noe, R. A. (2022). *Employee training & development*. New York: McGraw-Hill.
- Nursyahputri, S. R., & Saragih, H. R. (2019). Pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja karyawan pada unit HCBP PT Telekomunikasi Indonesia (Tbk). *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 3(2), 238-247.
- Nuzulman, N. N., Safitri, H. M., Budi, A. S., & Nabila, S. S. (2024). Pengaruh pelatihan kerja, budaya organisasi, pengembangan karir, dan kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh. *Jurnal Visioner & Strategis*, 13(1), 65-74.
- Pratama, O. A. (2022). Analisis pengaruh disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan Credit Union Bima di kantor pusat Sintang. *BIS-MA (Bisnis Manajemen)*, 6(10), 2287-2298.
- Pitriyani, P., & Halim, A. (2020). Pengaruh pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Persero cabang Rantauprapat. *Ekonomi Bisnis Manajemen dan Akuntansi (EBMA)*, 1(1), 60-68.
- Putri, F. I. (2018). Pengaruh prestasi kerja, disiplin, komitmen, dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan (Studi pada PTPN X Kebun Kertosari). *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember*, 4(2), 1-18.
- Rahardjo, (2019). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui pemediasi motivasi kerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(7), 4676-4703. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i07.p24>
- Ramli, A. H., & Yudhistira, R. (2018, October). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Infomedia Solusi Humanika di Jakarta. In *Prosiding Seminar Nasional Cendekiawan* (pp. 811-816).
- Riyadi, B. A. (2015). Pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada toko emas Semar Nganjuk. *Equilibrium: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Pembelajarannya*, 3(1).
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Safitri, D. E. (2019). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. *Dimensi*, 8(2), 240-248.
- Saputra, R., Lilianti, E., & Heryati, H. (2022). Pengaruh pelatihan kerja, prestasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Kereta Api (Persero) Divre III Plaju Palembang. *Jurnal Manajemen dan Investasi (MANIVESTASI)*, 4(1), 62-78.
- Siahaan, E., & Simatupang, E. M. (2015). Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Jurnal Agrica*, 8(2).
- Sihite, T. S., Purba, D. T., & Saragih, M. (2023). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap produktivitas kerja karyawan pada PTPN IV (Persero) Unit Perkebunan Pabatu. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 878-890. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i2.12526>
- Sihombing, P. L. T., & Batoebara, M. U. (2019). Strategi peningkatan kinerja karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan di CV Multi Baja Medan. *Publik Reform*, 6, 1-16.
- Silawati, N. L. G. (2023). Pengaruh pengembangan karir, disiplin kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan PT Catur Mitra Sejati Sentosa Cabang Gatsu Denpasar (Doctoral dissertation, Universitas Mahasaraswati Denpasar).
- Sintaasih, D. K. (2019). Pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Makmur Pinang Pangkalan Susu. *E-Jurnal Manajemen*, 8(7), 4676-4703. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i07.p24>
- Sitompul, D. H., Sinaga, D., Sitanggang, I. M., & Purba, M. I. (2021). Pengaruh sistem rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada PT Sinar Jernih Suksesindo. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 4(3), 432-440.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283-295.

- Turere, V. N. (2013). Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(3).
- Wardani, A. S., & Hendratni, T. W. (2023). Pengaruh motivasi dan pengalaman kerja terhadap produktivitas karyawan pada PT REASURANSI NASIONAL INDONESIA. *JIMP: Jurnal Ilmiah Manajemen Pancasila*, 3(2), 110-124.
- Wirawan, K. E., Bagia, I. W., & Susila, G. P. A. J. (2019). Pengaruh tingkat pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 5(1), 60-67.
- Yolinza, N., & Marlius, D. (2023). Pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Solok Selatan. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(2), 183-203. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i2.1640>
- Yulianti, E. (2015). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong Kutai Kartanegara. *E-Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(4), 900-910.