

PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KEMENTERIAN KEPENDUDUKAN DAN PEMBANGUNAN KELUARGA/BKKBN PROVINSI SUMATERA BARAT

Yusnita Sari¹, Robby Dharma², Deni Saputra³

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Putra Indonesia (YPTK), Padang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah artikel:

Received: 3 Feb 2026

Revised: 12 Feb 2026

Accepted: 20 Feb 2026

Published: 28 Feb 2026

Kata kunci:

Pelatihan;
Pengembangan Karier;
Komitmen Organisasi;
Kepuasan Kerja;

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening dengan menggunakan data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada 46 pegawai sebagai responden yaitu pada Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/BKKBN Provinsi Sumatera Barat. Dalam penelitian ini menggunakan alat analisis *structural Equation Modeling (SEM)* dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi, pengembangan karir berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah [lisensi CC BY-SA](#).



Penulis yang sesuai:

Yusnita Sari
Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universiti Putra Indonesia (YPTK)
Lubuk Begalung, Padang, Indonesia
Email: yusnitasari332@gmail.com

PENDAHULUAN

Dalam dunia kerja, manusia dianggap sebagai sumber daya yang memainkan peran strategis dalam keberhasilan suatu perusahaan. Tidak seperti sumber daya lainnya, manusia memiliki alasan, perasaan, keinginan, dan motivasi yang perlu dikelola secara efektif. Oleh karena itu, manajemen

sumber daya manusia merupakan elemen kunci dalam membangun organisasi yang kompetitif dan adaptif. Upaya untuk mengembangkan keterampilan, meningkatkan kesejahteraan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung merupakan bagian integral dari strategi untuk mengoptimalkan peran manusia sebagai penggerak kemajuan. Hal ini didukung oleh pendapat para ahli yang menyatakan bahwa manusia dalam organisasi termasuk individu yang tidak hanya pelaksana, tetapi juga perencana dan pemikir yang berkontribusi pada tujuan bersama (Anggrayini, 2024).

Pada dasarnya, tujuan suatu instansi adalah mencapai tujuan yang optimal dan menjaga keberlangsungan organisasi yang dijalankannya dalam jangka panjang. Untuk mencapai tujuan ini, instansi tidak hanya membutuhkan struktur yang kuat dan sistem kerja yang efisien, tetapi juga hubungan interpersonal yang berkualitas tinggi dan lingkungan kerja yang mendukung kinerja individu. Keberhasilan suatu instansi sangat ditentukan oleh sejauh mana organisasi tersebut mampu menciptakan kondisi kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis pegawainya. Pegawainya sendiri merupakan aset strategis dalam suatu organisasi, karena kinerja dan produktivitas mereka sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

Menurut Safitri et al., (2024) kepuasan kerja pegawai merupakan faktor penting dalam suatu perusahaan, untuk mendukung tercapainya instansi, intervensi manajemen diperlukan. Berdasarkan penjelasan di atas, kepuasan kerja merupakan unsur yang tidak dapat disangkal lagi penting bagi instansi mana pun. Faktanya, kepuasan kerja sering diabaikan oleh setiap instansi.

Pegawai yang merasa puas terhadap apa yang mereka terima dari instansi cenderung memberikan kontribusi positif dan terus berupaya meningkatkan kinerjanya. Kinerja tersebut dapat diukur melalui berbagai aspek yang tercermin dalam indikator kinerja utama yang biasanya ditetapkan oleh kepala bagian sumber daya manusia. Indikator ini berfungsi sebagai alat bantu bagi perusahaan untuk memantau kemajuan, menentukan arah strategi, menetapkan target, serta menyusun kerangka waktu pelaksanaan kegiatan (Nugroho & Paradifa, 2020).

Namun, di BKKBN penilaian pegawai berdasarkan indikator kepuasan kerja belum sepenuhnya optimal, karena penilaian dilakukan secara mandiri oleh pegawai dan hanya disetujui oleh kepala bagian tanpa evaluasi yang mendalam. Kondisi ini berpotensi menghambat pengembangan kompetensi dan keterampilan pegawai. Untuk itu, instansi perlu mengadakan program pembinaan, memberikan pemahaman, serta mendorong peningkatan kualitas pegawai secara berkelanjutan. Pegawai yang diberikan ruang untuk berkembang akan lebih mungkin merasakan kepuasan kerja yang tinggi. Maka dari itu, penting bagi instansi untuk terus memperhatikan dan menjaga tingkat kepuasan kerja pegawai.

Kepuasan kerja pegawai di instansi pemerintah merupakan faktor krusial dalam meningkatkan moral dan mencapai tujuan organisasi. Salah satu indikator kepuasan kerja ini adalah capaian kinerja strategis. Berikut persentase capaian kinerja strategis di BKKBN, selama tiga tahun terakhir:

Tabel 1.1

**Capaian Kinerja Strategis Kementerian Kependudukan dan Pembangunan
Keluarga/BKKBN Provinsi Sumatera Barat Tahun (2022-2024)**

Program	2022	2023	2024
	Target	Realisasi	Capaian
Angka Kelahiran Total (TFR)	2,30	2,41	95,22%
Angka Prevalensi Kontrasepsi Modern (mCPR)	57,49	54,80	95,32%
Presentase Kebutuhan Ber-KB yang Tidak Terpenuhi (<i>Unmet Need</i>)	15,36	18,4	80,21%
Angka Kelahiran Remaja 15–19 Tahun (ASFR)	13	12,20	106,15%
Indeks Pembangunan Keluarga (iBangga)	59,30	56,12	94,64%
Median Usia Kawin Pertama Perempuan (MUKP)	23	22,50	97,83%

Sumber: BKKBN Provinsi Sumatera Barat

Berdasarkan data pada Tabel 1.1, terlihat bahwa capaian indikator program selama tiga tahun terakhir mengalami fluktuasi. Beberapa indikator, seperti TFR dan mCPR pada 2022 dan 2023, belum mencapai target, meskipun terdapat perbaikan pada tahun 2024. Indikator *Unmet Need* menunjukkan capaian yang beragam, sedangkan ASFR dan iBangga sebagian besar berada sedikit di bawah target yang diharapkan. Kondisi ini menunjukkan bahwa efektivitas pelaksanaan program

masih menghadapi tantangan, sehingga peningkatan kinerja pegawai melalui pelatihan, pengembangan karier, dan penguatan komitmen organisasi menjadi hal yang sangat penting.

Fluktuasi capaian indikator program ini menunjukkan bahwa pelaksanaan program belum berjalan secara konsisten, sehingga sangat mungkin terdapat faktor internal organisasi yang memengaruhi keberhasilan pencapaian target. Ketidakstabilan performa tersebut dapat mencerminkan kondisi sumber daya manusia yang belum optimal, baik dari segi kompetensi, kesiapan kerja, maupun motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas. Dalam konteks ini, aspek pelatihan dan pengembangan karier menjadi sangat penting karena keduanya merupakan instrumen yang berperan langsung dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai. Ketidaktuntasan kompetensi akibat kurangnya pelatihan yang efektif, serta ketidakjelasan arah pengembangan karier, dapat berdampak pada rendahnya kepuasan kerja yang pada akhirnya melemahkan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Menurut **Wahyuni et al., (2025)** pelatihan berperan dalam menunjang berbagai aspek manajemen sumber daya manusia, termasuk peningkatan kapabilitas kerja, penyesuaian terhadap dinamika lingkungan usaha, serta pengembangan kompetensi pegawai untuk jangka panjang. Melalui pelatihan, instansi dapat membentuk suasana kerja yang responsif, memperkuat etos profesional, dan menjaga mutu pelaksanaan tugas secara konsisten. Proses ini juga berkontribusi terhadap kesiapan tenaga kerja dalam menghadapi tantangan operasional maupun strategis yang terus berkembang. Oleh karena itu, pelatihan sangat penting dalam kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan masa mendatang.

Menurut **Laia et al., (2024)** pelatihan suatu proses terencana yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai sesuai tuntutan pekerjaan. Melalui pelatihan, pegawai dibekali pengetahuan serta pengalaman baru sehingga lebih siap dan percaya diri dalam melaksanakan tugas. Upaya peningkatan kompetensi tersebut pada akhirnya berdampak positif terhadap meningkatnya kepuasan kerja, karena pegawai merasa lebih mampu menyelesaikan pekerjaannya, lebih nyaman dalam menjalankan tanggung jawab, serta memiliki pandangan yang lebih baik terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa dengan adanya pelatihan yang diberikan kepada pegawai BKKBN Sumatra Barat, pegawai dapat lebih memahami tugas dan tanggung jawab sesuai dengan bidang keahliannya. Pemahaman tersebut akan menumbuhkan rasa kepuasan terhadap instansi, yang pada akhirnya memunculkan semangat kerja dalam diri pegawai itu sendiri.

Selain pelatihan, faktor lain yang mendukung kepuasan kerja instansi di BKKBN Sumatra Barat adalah pengembangan karier. Menurut **Amir & Hidayat, (2023)** program pengembangan karier diutamakan bagi pegawai yang telah lama bekerja sebagai upaya untuk menyegarkan kembali semangat kerja serta meningkatkan kompetensi agar kinerja lebih optimal dan menjadi dasar untuk promosi jabatan. Ketika program pengembangan karier dijalankan dengan baik, pegawai memiliki kesempatan untuk meningkatkan kemampuan serta melihat peluang kemajuan dalam pekerjaannya. Kesempatan tersebut menumbuhkan rasa dihargai, motivasi, dan keyakinan terhadap masa depan karier di dalam organisasi. Dengan demikian, program pengembangan karier memberikan kontribusi penting terhadap meningkatnya kepuasan kerja, karena pegawai merasa didukung dalam mencapai tujuan profesionalnya.

Sementara itu, **Sumakul et al., (2025)** pengembangan karier mencakup serangkaian tahapan peningkatan kemampuan dan pengalaman yang dijalani pegawai selama bekerja dalam organisasi. Kegiatan ini memberi pegawai kesempatan untuk menajamkan keterampilan, menambah pengetahuan, serta mempersiapkan diri menghadapi jenjang jabatan yang lebih tinggi. Dengan adanya peluang pengembangan yang jelas dan terstruktur, pegawai merasa didukung serta termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya, sehingga secara langsung berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja.

Menurut **Hasmita et al., (2025)** komitmen organisasi mencerminkan kesetiaan dan dedikasi pegawai terhadap instansi serta proses berkelanjutan di mana pegawai menunjukkan perhatian terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung berperan aktif dalam pencapaian tujuan strategis organisasi, berkontribusi secara maksimal dalam setiap program kerja, dan memastikan target kinerja dapat tercapai sesuai standar yang ditetapkan.

Komitmen ini juga terlihat dari keseriusan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang berdampak langsung pada keberhasilan capaian kinerja strategis, sehingga organisasi mampu mencapai sasaran jangka pendek maupun jangka panjang secara konsisten.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja pegawai, dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening, pada BKKBN Provinsi Sumatera Barat. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan bagi kebijakan manajemen sumber daya manusia dan strategi pengembangan pegawai guna mendukung pencapaian indikator kinerja program secara lebih optimal.

Tinjauan Literatur

Pengertian Manajemen

Menurut Sumual et al., (2024) manajemen merupakan suatu proses yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, dan pengendalian kegiatan. Manajemen juga dapat dipahami sebagai kegiatan di mana organisasi atau kelompok menerapkan prosedur tertentu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu, manajemen merupakan gabungan ilmu dan seni dalam mengatur serta merencanakan aktivitas dengan memanfaatkan seluruh sumber daya secara efisien, sehingga organisasi mampu mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Fika & Zohriah, (2024) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu atau pendekatan yang memungkinkan individu untuk bekerja dengan cara yang efisien, efektif, dan maksimal, sehingga tujuan lembaga, karyawan, dan masyarakat dapat terpenuhi.

Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Nofitasari, (2021) kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, baik berupa rasa senang, puas, maupun tidak puas, yang timbul dari interaksi mereka dengan lingkungan kerja, persepsi terhadap sikap mental mereka, serta penilaian mereka terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Pengertian Pelatihan

Menurut Wijaya, (2023) pelatihan adalah suatu proses untuk meningkatkan keterampilan atau kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, sekaligus meningkatkan kualitas pegawai dalam menjalankan tugasnya saat ini sesuai dengan jabatan atau fungsi di departemen tertentu.

Pengertian Pengembangan Karier

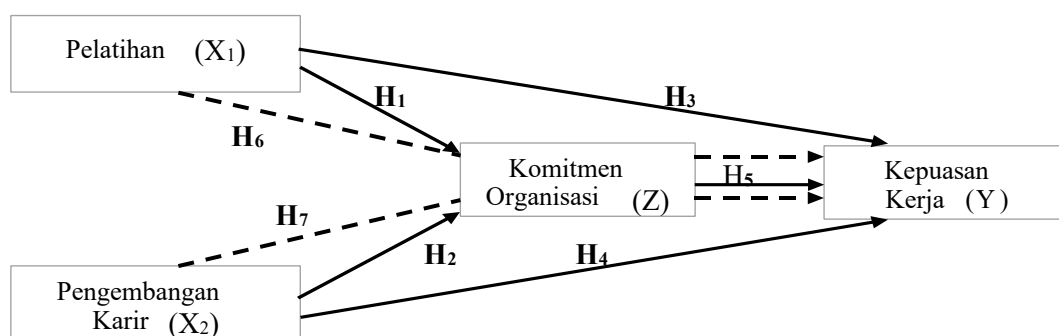
Menurut Utami et al., (2024) pengembangan karier adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan atau jabatan, yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan.

Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Hestin, (2021) komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam diri seseorang untuk melakukan apa pun yang diperlukan demi mendukung keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan, dengan menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. Komitmen organisasi juga berperan sebagai salah satu indikator kinerja karyawan.

Kerangka Fikir

Gambar 1.1
Kerangka Berfikir



Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap pernyataan yang dilakukan dalam perumusan masalah harus diuji atau dibuktikan kebenarannya melalui penelitian. Berdasarkan perumusan masalah, maka hipotesis yang ditetapkan dalam penelitian adalah:

- H1: Diduga pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
- H2: Diduga pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
- H3: Diduga pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H4: Diduga pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H5: Diduga komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H6: Diduga pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.
- H7: Diduga pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

METODE

Objek Penelitian

Objek Penelitian dalam Penelitian ini adalah pegawai pada Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/BKKBN Provinsi Sumatera Barat, yang beralamat di Ulak Karang Utara, Kec. Padang Utara, Kota Padang, Sumatera Barat.

Desain Penelitian

Berdasarkan tujuan dan permasalahan yang dirumuskan, penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif digunakan untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan, dengan meneliti populasi dan sampel tertentu, mengumpulkan data melalui instrumen penelitian, serta menganalisis data secara kuantitatif atau statistik.

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PNS yang bertugas dalam kantor Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/BKKBN Provinsi Sumatera Barat yaitu sebanyak 46 pegawai.

Sampel

Pada penelitian ini seluruh populasi di jadikan sampel yaitu sebanyak 46 pegawai PNS Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/BKKBN Provinsi Sumatera Barat.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini berupa kuesioner yang diajukan kepada pegawai Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/BKKBN Provinsi Sumatera Barat, dengan tujuan untuk memberikan tanggapan dan jawaban dengan cara memilih salah satu pertanyaan yang disediakan untuk di *checklist*. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kuesioner dan Observasi.

Teknik Analisis Data

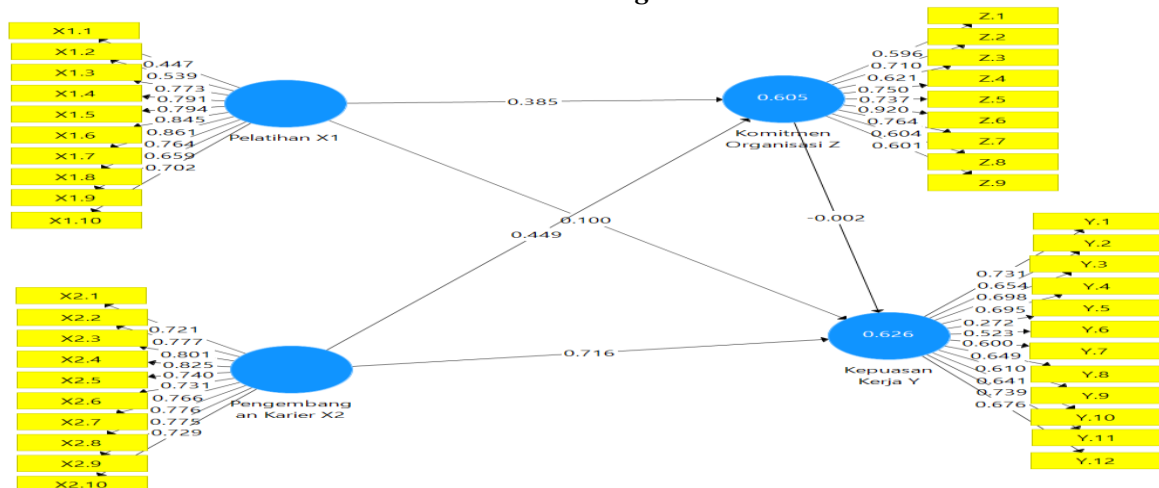
Pendekatan yang dilakukan pada saat menganalisa penelitian ini adalah *Structural Equation Model Partial Least* (SEM-PLS) dengan menggunakan *software SMART PLS 3.0*. Alasan menggunakan program ini dikarenakan penelitian ini lebih bersifat memprediksi dan menjelaskan variabel laten dari pada menguji suatu teori dan jumlah sampel dalam penelitian tidak besar. Pada penelitian ini analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji realibilitas, dan uji hipotesis dengan *SEM-PLS* terhadap 4 (empat) variabel. Pembentukan variabel laten dalam penelitian ini keseluruhan bersifat reflektif, yang berarti keempat variabel laten mempengaruhi indikator.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian *Outer Model*

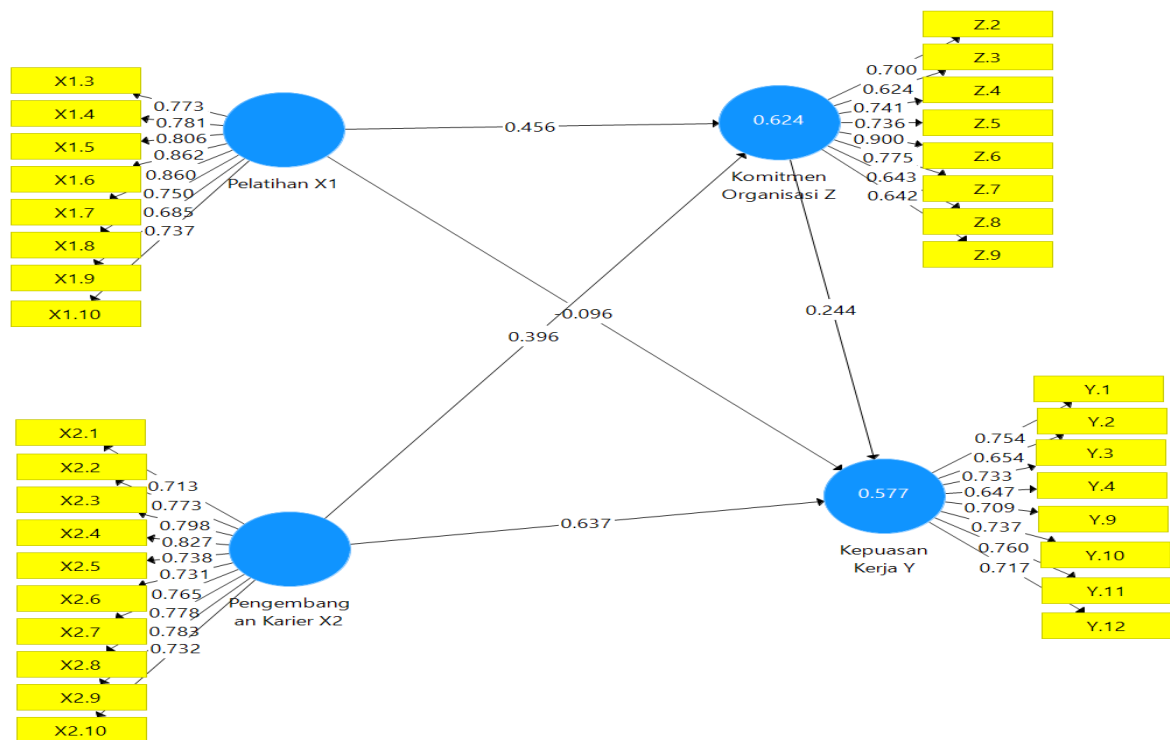
Berdasarkan hasil pengujian *outer model* dengan menggunakan *SmartPLS*, diperoleh nilai korelasi antara item pernyataan-pernyataan variabel penelitian sebagai berikut:

Gambar 2 Hasil *Outer Loading* Sebelum Eliminasi



Dari hasil pengujian *outer loading* sebelum eliminasi didapatkan beberapa item yang tidak valid. Pada variabel kepuasan kerja, item item yang tidak valid yaitu Y.5, dan Y.6. Pada variabel pelatihan, item yang tidak valid yaitu X1.1 dan X1.2. Pada variabel pengembangan karier semua item dinyatakan valid. Pada variabel komitmen organisasi yang tidak valid adalah Z.1. Tidak validnya beberapa item tersebut dikarenakan memiliki nilai *outer loading* $< 0,6$. Maka dari itu dilakukan pengujian ulang dengan cara mengeliminasi item yang tidak valid dari masing-masing variabel. Dilihat pada gambar *outer loading* sebelum eliminasi variabel kepuasan kerja, item Y.7 dan Y.8 tersebut valid karena nilainya $> 0,6$. Namun *outer loading* setelah eliminasi variabel kepuasan kerja pada Item Y.7 dan Y.8 tidak valid karena nilainya berubah menjadi $< 0,6$. Oleh karena itu pada gambar *outer loading* setelah eliminasi item Y.7 dan Y.8 dihilangkan.

Gambar 3 Hasil *Outer Loading* Setelah Eliminasi



Penilaian Average Variance Extracted (AVE)

Kriteria validity suatu konstruk atau variabel juga dapat dinilai melalui nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari masing-masing konstruk atau variabel. Konstruk dikatakan memiliki validitas yang tinggi jika nilainya berada di atas 0,50. Berikut akan disajikan nilai AVE untuk seluruh konstruk (variabel) pada table 2:

Tabel 2
Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Vaiabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Pembanding	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.511	0.50	Baik
Pelatihan	0.614	0.50	Baik
Pengembangan Karier	0.584	0.50	Baik
Komitmen Organisasi	0.526	0.50	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, SMART PLS 3

Berdasarkan Tabel 2 dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel di atas memenuhi kriteria validitas yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* di atas 0,50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

Penilaian Reliabilitas (Cronbach's Alpha)

Setelah diketahui tingkat validitas data, maka langkah berikut adalah mengetahui tingkat keandalan data atau tingkat reliabel dari masing-masing konstruk atau variabel. Penilaian ini dengan melihat nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach alpha*. Nilai suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,7. Hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 3:

Tabel 3
Nilai Construct Reliability dan Validity

Variabel	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Reliability	Rata-rata Varian Diekstrak (AVE)	Keterangan
Kepuasan Kerja (Y)	0.864	0.871	0.893	0.511	Reliabel
Komitmen Organisasi (Z)	0.868	0.881	0.897	0.526	Reliabel
Pelatihan (X1)	0.910	0.917	0.927	0.614	Reliabel
Pengembangan Karier (X2)	0.921	0.924	0.933	0.584	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, SMART PLS 3

Berdasarkan output *SmartPLS* pada Tabel 3 di atas, telah ditemukan nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk atau variabel besar dari 0,7. Dengan demikian juga dapat disimpulkan bahwa tingkat kehadalan data telah baik atau *reliable*.

Evaluasi Nilai *R Square*

Berikutnya sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya penilaian *inner model* akan dievaluasi melalui nilai *R-Square*, untuk menilai pengaruh konstruk laten eksogen tertentu terhadap konstruk laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*. Berikut estimasi *R-Square* pada Tabel 4:

Tabel 4
Evaluasi Nilai *R-Square*

Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja (Y)	0.577	0.547
Komitmen Organisasi (Z)	0.624	0.606

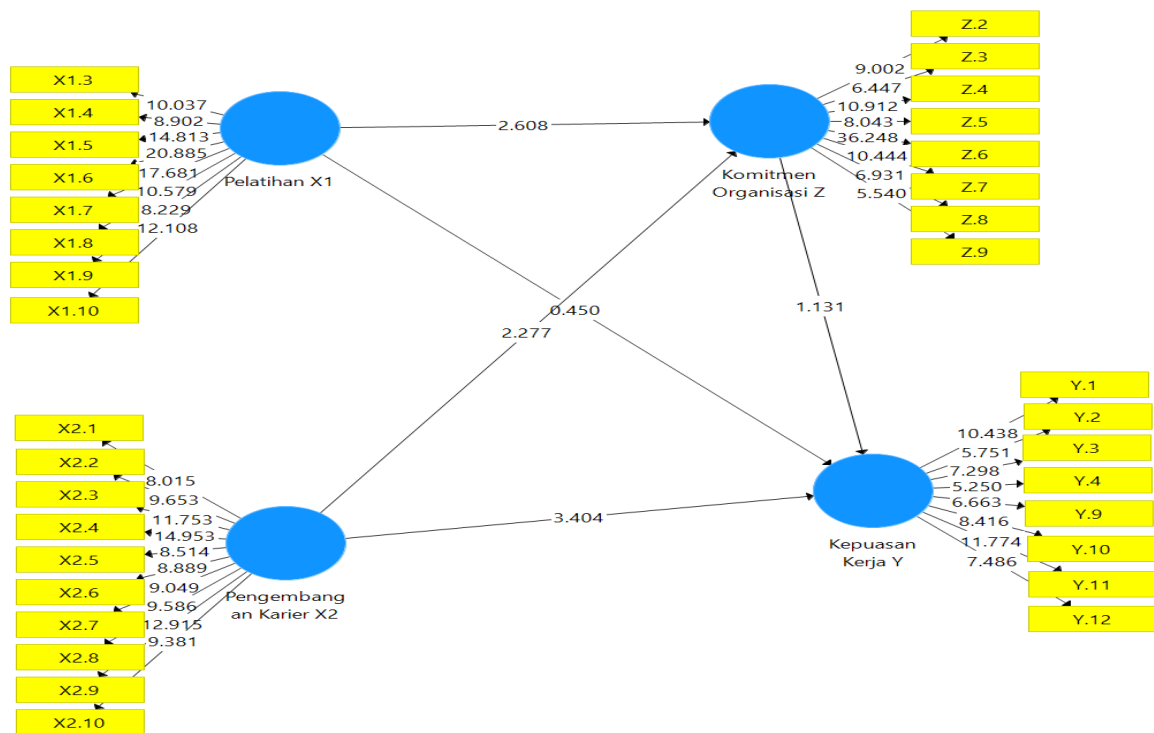
Sumber: Data Primer Diolah, SMART PLS 3

Pada table 4 di atas, terlihat nilai *R-Square* konstruk Kepuasan Kerja sebesar 0,577 atau sebesar 57,7%, yang menggambarkan besarnya pengaruh yang diterimanya oleh konstruk kepuasan kerja dari konstruk pelatihan, pengembangan karier dan komitmen organisasi, sisanya 42.3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ditentukan dalam penelitian ini. Sementara nilai *R-Square* untuk konstruk komitmen organisasi sebesar 0,624 atau sebesar 62,4% menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan oleh konstruk pelatihan dan pengembangan karier, sisanya 37.6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ditentukan dalam penelitian ini.

Pengujian *Inner Model (Structural Model)*

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

Gambar 5 *Structural/inner Model*



Pengujian Hipotesis

Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis nilai T-Statistics dan P-Values. Hipotesis penelitian dianggap diterima jika nilai P-Values < 0,05. Berikut ini adalah hasil pengujian hipotesis pada penelitian tersebut.

Tabel 5
Direct Effect

Uraian	<i>Original Sampel (O)</i>	Sampel Mean (M)	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Value</i>	Keterangan
Pelatihan (X1) - Komitmen Organisasi (Z)	0.456	0.471	0.170	2.608	0.007	Diterima
Pengembangan Karir (X2) - Komitmen Organisasi (Z)	0.396	0.391	0.172	2.277	0.022	Diterima
Pelatihan (X1) - Kepuasan Kerja (Y)	-0.096	-0.083	0.225	0.450	0.669	Ditolak
Pengembangan Karir (X2) - Kepuasan Kerja (Y)	0.637	0.634	0.188	3.404	0.001	Diterima
Komitmen Organisasi (Z) - Kepuasan Kerja (Y)	0.244	0.240	0.215	1.131	0.257	Ditolak

Sumber: Data Primer Diolah, SMART PLS 3

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan *SmartPLS* pada Tabel 5 di atas, terlihat bahwa hipotesis penelitian mulai dari hipotesis satu, dua, dan empat diterima, sedangkan hipotesis tiga dan

lima ditolak karena sampel aslinya menunjukkan nilai negative dan positif, t-statistik $> 1,96$, serta p-values $< 0,05$.

Pengaruh Tidak Langsung

Dari pengolahan data dengan bantuan program *SmartPLS*, diperoleh pula hasil analisis efek tidak langsung spesifik yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6
Indirect Effect

Variabel	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Keterangan
Pelatihan (X1) Komitmen Organisasi (Z) – Kepuasan Kerja (Y)	0.111	0.114	0.115	0.968	0.333	Hipotesis Ditolak
Pengembangan Karir (X2) – Komitmen Organisasi (Z) – Kepuasan Kerja (Y)	0.097	0.097	0.101	0.958	0.338	Hipotesis Ditolak

Sumber: Data Primer Diolah, *SMART PLS 3*

Berdasarkan hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program *SmartPLS* sebagaimana disajikan pada Tabel 6 dapat dilihat apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik atau t-hitung dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Dimana nilai t-statistik $< t$ -tabel 1,96 pada alpha 5% atau $0.968 < 1,96$ oleh karena itu H_0 diterima dan H_6 ditolak, dengan kata lain terdapat pengaruh tidak positif dan tidak signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja melalui Komitmen Organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program *SmartPLS* sebagaimana disajikan pada Tabel 6 dapat dilihat apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik atau t-hitung dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Dimana nilai t-statistik $< t$ -tabel 1,96 pada alpha 5% atau $0.958 < 1,96$ oleh karena itu H_0 diterima dan H_6 ditolak, dengan kata lain terdapat pengaruh tidak positif dan tidak signifikan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi.

Tabel 7
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Nilai Koefisien	T Statistik	P Values	Keterangan
H1	Pelatihan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Z) Pegawai Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/BKKBN Provinsi Sumatera Barat.	0,456	$2,608 > 1,96$	$0,007 < 0,05$	Diterima. Karena nilai koefisien bernilai positif, nilai t-statistik 2,608 lebih besar dari 1,96 dan nilai p values 0,007 lebih kecil dari 0,05.
H2	Pengembangan Karir (X2) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Z) Pegawai Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/BKKBN Provinsi Sumatera Barat.	0,396	$2,277 > 1,96$	$0,022 < 0,05$	Diterima. Karena nilai koefisien bernilai positif, nilai statistik 2,277 lebih besar dari 1,96 dan nilai p values 0,022

Hipotesis	Pernyataan	Nilai Koefesien	T Statistik	P Values	Keterangan
					lebih kecil dari 0,05.
H3	Pelatihan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) Pegawai Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/BKKBN Provinsi Sumatera Barat.	-0,096	0,450 < 1,96	0,669 > 0,05	Ditolak. Karena nilai koefisien bernilai negatif, nilai tstatistik 0,450 lebih kecil dari 1,96 dan nilai p values 0,669 lebih besar dari 0,05.
H4	Pengembangan Karir (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) Pegawai Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/BKKBN Provinsi Sumatera Barat.	0,639	3,404 > 1,96	0,001 < 0,05	Diterima. Karena nilai koefisien bernilai positif, nilai t-statistik 3,404 lebih besar dari 1,96 dan nilai p values 0,001 lebih kecil dari 0,05.
H5	Komitmen Organisasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) Pegawai Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/BKKBN Provinsi Sumatera Barat.	0,244	1.131 < 1,96	0,257 > 0,05	Ditolak. Karena nilai koefisien bernilai positif, nilai t-statistik 3,070 lebih besar dari 1,96 dan nilai p values 0,002 lebih kecil dari 0,05.
H6	Pelatihan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z) Pegawai Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/BKKBN Provinsi Sumatera Barat.	0,111	0,968 < 1,96	0,333 > 0,05	Ditolak. Karena nilai koefisien bernilai positif, nilai t-statistik 0,968 lebih kecil dari 1,96 dan nilai p values 0,333 lebih besar dari 0,05.
H7	Pengembangan Karir (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z) Pegawai	0,097	0,958 < 1,96	0,338 > 0,05	Ditolak. Karena nilai tstatistik 0,958 lebih kecil dari

Hipotesis	Pernyataan	Nilai Koefesien	T Statistik	P Values	Keterangan
	Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/BKKBN Provinsi Sumatera Barat.				1,96 dan nilai p values 0,338 lebih besar dari 0,05.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

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

1. Pengaruh Pelatihan terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program *SmartPLS* sebagaimana disajikan pada Tabel 4.15 dapat dilihat apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t- statistik atau t-hitung dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Dimana nilai t- statistik > t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau $2.608 > 1,96$ oleh karena itu H0 ditolak dan H1 diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap komitmen organisasi.

2. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program *SmartPLS* sebagaimana disajikan pada Tabel 4.15 dapat dilihat apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t- statistik atau t-hitung dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Dimana nilai t- statistik > t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau $2.277 > 1,96$ oleh karena itu H0 ditolak dan H2 diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karier terhadap komitmen organisasi.

3. Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program *SmartPLS* sebagaimana disajikan pada Tabel 4.15 dapat dilihat apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t- statistik atau t-hitung dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Dimana nilai t- statistik < t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau $0.450 < 1,96$ oleh karena itu H0 diterima dan H3 ditolak, dengan kata lain terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan pelatihan terhadap kepuasan kereja.

4. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program *SmartPLS* sebagaimana disajikan pada Tabel 4.15 dapat dilihat apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t- statistik atau t-hitung dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Dimana nilai t- statistik > t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau $3.404 > 1,96$ oleh karena itu H0 ditolak dan H4 diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja.

5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program *SmartPLS* sebagaimana disajikan pada Tabel 4.15 dapat dilihat apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t- statistik atau t-hitung dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Dimana nilai t- statistik < t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau $1.131 < 1,96$ oleh karena itu H0 diterima dan H5 ditolak, dengan kata lain terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.

6. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program *SmartPLS* sebagaimana disajikan pada Tabel 6 dapat dilihat apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik atau t-hitung dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Dimana nilai t- statistik < t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau $0.968 < 1,96$ oleh karena itu H0 diterima dan H6 ditolak, dengan kata lain terdapat pengaruh tidak positif dan tidak signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja melalui Komitmen Organisasi.

7. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program *SmartPLS* sebagaimana disajikan pada Tabel 6 dapat dilihat apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik atau t-hitung dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Dimana nilai t-statistik < t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau $0.958 < 1,96$ oleh karena itu H_0 diterima dan H_6 ditolak, dengan kata lain terdapat pengaruh tidak positif dan tidak signifikan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan kajian hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1 Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/BKKBN Provinsi Sumatera Barat.
- 2 Pengembangan Karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/BKKBN Provinsi Sumatera Barat.
- 3 Pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pada Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/BKKBN Provinsi Sumatera Barat.
- 4 Pengembangan Karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/BKKBN Provinsi Sumatera Barat.
- 5 Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/BKKBN Provinsi Sumatera Barat.
- 6 Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi tidak memediasi pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja pegawai Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/BKKBN Provinsi Sumatera Barat.
- 7 Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi tidak memediasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja pegawai Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/BKKBN Provinsi Sumatera Barat.

BATASAN

Agar terfokusnya penulisan penelitian maka penulis akan membatasi masalah ini dengan Pelatihan (X1), Pengembangan Karier (X2) sebagai variabel bebas, Kepuasan Kerja (Y) Sebagai Variabel Terikat dengan Komitmen Organisasi (Z) sebagai Variabel Intervening pada Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/BKKBN Provinsi Sumatera Barat.

REFERENSI

- Amir, A., & Hidayat, M. (2023). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja PNS Melalui Disiplin Kerja Pada Dinas Pertanian Kabupaten Pangkep. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 4(5), 824–838.
- Anggrayini, N. (2024). *Analisis peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. Surga Antumesa Abadi Pangkalan Bun* (Vol. 13, Issue 1).
- Fika, N., & Zohriah, A. (2024). Nomor (1), Maret 2024. In *Jambura Journal of Educational Management* (Issue 5). <https://ejournal-fip-ung.ac.id/ojs/index.php/jjem/index>
- Hasmita, V., Anisah, H. U., & Dewi, M. S. (2025). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Selatan. *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Kearifan Lokal*, 5(2), 559–572.
- Hestin, H. (2021). Pengaruh pengembangan karier dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Camat Kikim Selatan Kabupaten Lahat. *Motivasi*, 6(1), 31. <https://doi.org/10.32502/mti.v6i1.3419>
- Laia, A., Lase, D., Waruwu, S., & Buulolo, N. A. (2024). Evaluasi Pelatihan Keterampilan di Kantor Dinas Perindustrian dan Koperasi, Usaha Kecil Menengah Kota Gunungsitoli. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(1), 34–31. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v2i1.41>

- Nofitasari, T. (2021). Pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, dan etos kerja terhadap kepuasan kerja (Studi Kasus Pada UPTD Unit Puskesmas Gombong I). *Eprints.Universitasputrabangsa*, 8(857), 1–12. http://eprints.universitasputrabangsa.ac.id/id/eprint/828/1/TIWI_NOFITASARI_175503178_%28JURNAL_2021%29.pdf
- Nugroho, M. N., & Paradifa, R. (2020). Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Kompetensi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 11(1), 149–168. <https://doi.org/10.21009/jrmsi.011.1.08>
- Safitri, Muhammad Fahmi Ilmiawan, Dini Islami, Muammar Khadavi, & Muhammad Isa Ansori. (2024). Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Keterampilan Karyawan Era Digital. *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen*, 2(2), 95–110. <https://doi.org/10.59581/jrim-widyakarya.v2i2.3288>
- Sumakul, T., Moniharapon, S., & Saerang, R. T. (2025). Pengaruh Kompetensi, Etos Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Pengembangan Karir Pada Pegawai Di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Ptsp) Kota Manado. *Jurnal EMBA*, 13(1), 183–194.
- Sumual, H., S, Pontoh, S., MWihelmina Kaparang, Victor Nomel Kumajas, Meytha Meyske, Wongkar, S. H. M. (2024). Peranan Manajemen Pendidikan Kreatif Dan Inovatif Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7(2), 5122–5129.
- Utami, N. M. S., Agung, A. A. P., & Ariyanti, N. K. (2024). Pengaruh Pelatihan Kerja, Kompensasi, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Izzi Lounge Hookah Bali. *Jurnal Emas*, 2(1), 51–70.
- Wahyuni, W., Noviantoro, D., & Sutiyantiningih, T. (2025). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap motivasi serta implikasinya pada kinerja dosen fakultas agama islam di Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Kompeten*, 7(2), 67. <https://doi.org/10.51877/mnjm.v7i2.385>
- Wijaya, S. (2023). Pentingnya pelatihan dan pengembangan dalam menciptakan kinerja karyawan di era digital analisis, 13(1), 106–118. <https://doi.org/10.37478/als.v13i1.2523>