

Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Malinau: Dampak Pelatihan, Pengembangan Karir, dan Motivasi Kerja

Employee Performance Improvement Strategy at the Malinau Regency Transportation Office: The Impact of Training, Career Development, and Work Motivation

Lidia Igit^{1✉}, Mohamad Nur Utomo²

¹Universitas Borneo Tarakan, Indonesia.

²Universitas Borneo Tarakan, Indonesia.

✉Corresponding author: lidiaigit@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini menganalisis pengaruh pelatihan pegawai, pengembangan karir, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Malinau, serta peran karakteristik pekerjaan dalam memoderasi hubungan antar variabel tersebut. Pendekatan kuantitatif dengan metode survei menggunakan kuesioner yang diisi oleh 110 responden diterapkan, dan data dianalisis dengan teknik Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan pegawai dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan meskipun berada pada kategori tinggi secara deskriptif. Karakteristik pekerjaan tidak memoderasi hubungan antara pelatihan pegawai dan kinerja pegawai. Sebaliknya, karakteristik pekerjaan memoderasi hubungan antara pengembangan karir dan kinerja pegawai, dimana pekerjaan dengan peluang penggunaan keterampilan, tanggung jawab yang jelas, dampak signifikan, dan kebebasan pengambilan keputusan memperkuat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja.

Abstract

This study analyzes the impact of employee training, career development, and work motivation on employee performance at the Department of Transportation in Malinau Regency, as well as the role of job characteristics in moderating the relationships between these variables. A quantitative approach using a survey method with a questionnaire completed by 110 respondents was applied, and the data were analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results show that employee training and career development have a significant positive effect on employee performance. However, work motivation does not significantly affect employee performance, even though it is descriptively categorized as high. Job characteristics do not moderate the relationship between employee training and performance. On the other hand, job characteristics moderate the relationship between career development and employee performance, where jobs providing opportunities to use skills, clear responsibilities, significant impact, and decision-making autonomy strengthen the effect of career development on performance.

This is an open-access article under the CC-BY-SA license.



Copyright © 2024 Lidia Igit, Mohamad Nur Utomo.

Article history

Received 2024-05-10

Accepted 2024-08-20

Published 2024-10-31

Kata kunci

Pelatihan Pegawai;
Pengembangan Karir;
Motivasi Kerja;
Karakteristik Pekerjaan;
Kinerja Pegawai

Keywords

Employee Trainin;
Career Development;
Work Motivation;
Job Characteristics;
Employee Performance;

1. Pendahuluan

Kinerja merupakan elemen mendasar yang mencerminkan pencapaian pekerjaan oleh individu atau kelompok dalam organisasi berdasarkan tujuan yang telah ditentukan. Santoso (2021) menekankan bahwa kinerja tidak hanya mencakup hasil akhir, tetapi juga proses yang mendasari pencapaiannya, menjadikan kinerja sebagai indikator penting dalam menilai efektivitas dan efisiensi organisasi (Wahyudi, 2022). Dalam konteks pemerintahan, peningkatan kinerja menjadi bagian dari strategi reformasi birokrasi yang bertujuan meningkatkan keunggulan kompetitif global dan kualitas pelayanan publik (Kementerian PANRB, 2023).

Peningkatan kinerja tidak hanya berdampak pada organisasi tetapi juga memberikan nilai tambah kepada individu dan masyarakat. Purnomo (2021) menyatakan bahwa organisasi yang berkinerja tinggi mampu menciptakan profitabilitas, produktivitas, dan kepuasan pelanggan yang lebih besar. Pada tingkat individu, peningkatan kinerja mendukung perkembangan karier dan kesejahteraan pegawai, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas layanan publik (Yusuf, 2022; Siregar, 2023). Namun, upaya ini sering dihadapkan pada berbagai tantangan, termasuk transformasi digital, reformasi birokrasi, dan pengelolaan sumber daya manusia yang semakin kompleks (Putra & Pratiwi, 2022).

Studi ini mengacu pada data dari Laporan Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LHE AKIP) Dinas Perhubungan Kabupaten Malinau, yang menunjukkan peningkatan kinerja dalam dua tahun terakhir meskipun masih berada pada kategori akuntabilitas "B." Hasil evaluasi juga mengungkapkan beberapa kelemahan, terutama dalam evaluasi akuntabilitas internal yang menunjukkan penurunan skor dari 16,10 pada 2023 menjadi 12,50 pada 2024. Berdasarkan data ini, terlihat bahwa target akuntabilitas kinerja jangka menengah belum tercapai. Masalah ini mendorong perlunya intervensi strategis untuk meningkatkan kinerja aparatur melalui penguatan pelatihan pegawai, pengembangan karier, dan motivasi kerja.

Pelatihan pegawai merupakan salah satu cara utama untuk meningkatkan kompetensi dan produktivitas. Studi McKinsey (2023) menunjukkan bahwa organisasi yang berinvestasi dalam pelatihan memiliki tingkat retensi dan efisiensi keuangan yang lebih tinggi. Namun, beberapa penelitian, seperti oleh Coleman et al. (2014) dan Syahputra (2020), menunjukkan hasil yang kontradiktif terkait pengaruh pelatihan terhadap kinerja, menandakan adanya variabel kontekstual yang memoderasi hubungan tersebut.

Selain pelatihan, pengembangan karier juga dianggap sebagai elemen penting dalam meningkatkan kinerja. Leontes dan Hoole (2024) menemukan bahwa pengembangan karier yang terencana dapat meningkatkan kreativitas dan adaptabilitas pegawai. Namun, penelitian lain, seperti oleh Prayuga & Syahril (2020), menunjukkan bahwa pengembangan karier tidak selalu memberikan dampak signifikan, menyoroti kebutuhan untuk mempertimbangkan faktor moderasi, seperti karakteristik pekerjaan.

Motivasi kerja juga berperan penting dalam menentukan kinerja pegawai. Penelitian oleh Majid et al. (2021) menunjukkan bahwa motivasi yang tinggi berkontribusi langsung pada produktivitas. Namun, seperti halnya pelatihan dan pengembangan karier, terdapat penelitian yang menunjukkan hasil berbeda terkait pengaruh motivasi terhadap kinerja (Mu'ah et al., 2023).

Dalam konteks ini, karakteristik pekerjaan diusulkan sebagai variabel pemoderasi yang dapat memperjelas hubungan antara pelatihan, pengembangan karier, dan motivasi kerja terhadap kinerja. Teori Karakteristik Pekerjaan (Hackman & Oldham, 1976) menawarkan kerangka untuk memahami bagaimana atribut pekerjaan, seperti otonomi dan variasi tugas, memengaruhi motivasi dan kinerja pegawai. Misalnya, pelatihan yang berfokus pada pengambilan keputusan lebih efektif dalam pekerjaan dengan tingkat otonomi tinggi dibandingkan dengan pekerjaan yang kurang kompleks (Donaldson, 2001).

Penelitian ini berfokus pada Dinas Perhubungan Kabupaten Malinau, wilayah dengan karakteristik geografis yang kompleks dan tantangan pelayanan publik yang beragam. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antara pelatihan, pengembangan karier, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, dengan mempertimbangkan karakteristik pekerjaan sebagai variabel pemoderasi. Melalui pendekatan ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan

kontribusi teoretis dan praktis dalam pengembangan strategi peningkatan kinerja yang lebih efektif di lingkungan organisasi pemerintahan.

2. Tinjauan Pustaka

Teori Modal Manusia

Teori Modal Manusia, yang diperkenalkan oleh Gary S. Becker (1964), menyatakan bahwa individu adalah aset berharga dengan nilai ekonomi yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan, pendidikan, dan pengalaman. Modal manusia mencakup kemampuan teknis, wawasan, keterampilan profesional, hingga kesehatan mental dan fisik yang secara langsung memengaruhi produktivitas individu dan organisasi. Pendidikan dan pelatihan dianggap sebagai investasi yang menghasilkan pengembalian berupa peningkatan efisiensi dan produktivitas kerja. Dalam konteks organisasi, teori ini menjadi dasar penting untuk memahami pentingnya pengembangan sumber daya manusia sebagai strategi meningkatkan daya saing dan inovasi organisasi.

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Abraham Maslow (1943) mengembangkan teori hierarki kebutuhan manusia yang terdiri dari lima tingkatan, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Teori ini relevan dalam memahami motivasi kerja di organisasi, di mana kebutuhan seperti keselamatan kerja, hubungan sosial, penghargaan, dan pengembangan diri harus dipenuhi untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Misalnya, gaji yang memadai memenuhi kebutuhan dasar, sedangkan pengakuan atas kinerja mendukung kebutuhan penghargaan. Pada tingkat tertinggi, pelatihan dan kesempatan karier yang menantang memungkinkan pegawai untuk mencapai aktualisasi diri.

Teori Karakteristik Pekerjaan

Teori Karakteristik Pekerjaan oleh Hackman dan Oldham (1976) menguraikan lima dimensi pekerjaan yang memengaruhi motivasi dan kinerja pegawai: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Pekerjaan yang didesain dengan variasi keterampilan tinggi, memberikan otonomi, serta menyediakan umpan balik yang efektif, cenderung meningkatkan motivasi intrinsik pegawai. Dalam praktiknya, desain pekerjaan yang optimal dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan kepuasan kerja, dan memaksimalkan produktivitas organisasi.

Pelatihan dan Kinerja Pegawai

Pelatihan merupakan pendekatan sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai. Dessler (2016) menjelaskan bahwa pelatihan penting untuk menjembatani kesenjangan antara kemampuan pegawai dan tuntutan pekerjaan. Penelitian seperti oleh Imam et al. (2022) dan Dagnew & Elantheraiyan (2023) menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis tetapi juga membantu pegawai beradaptasi dengan teknologi baru dan tantangan pekerjaan yang kompleks.

Pengembangan Karier dan Kinerja Pegawai

Pengembangan karier mencakup perencanaan strategis untuk memaksimalkan potensi pegawai dalam mencapai tujuan profesional. Menurut Mangkunegara (2017), pengembangan karier yang baik meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja pegawai. Studi oleh Tamara & Muis (2022) dan Marniati et al. (2023) menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Program pengembangan karier yang terintegrasi dengan strategi organisasi memungkinkan pegawai untuk terus belajar dan berkembang, sehingga berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan efektivitas organisasi.

Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai

Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow memberikan kerangka untuk memahami

bagaimana kebutuhan individu memengaruhi motivasi. Penelitian oleh Abdul Majid et al. (2021) dan Alfonso et al. (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang termotivasi cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi, bekerja dengan lebih efisien, dan menunjukkan produktivitas yang lebih baik.

Karakteristik Pekerjaan sebagai Variabel Moderasi

Karakteristik pekerjaan, seperti variasi tugas, otonomi, dan umpan balik, dapat memperkuat hubungan antara pelatihan, pengembangan karier, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Hackman dan Oldham (1976) menekankan bahwa pekerjaan dengan karakteristik yang menantang cenderung meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Studi oleh Farida & Sukirman (2020) serta Ni Putu & I Gede (2021) mendukung peran moderasi karakteristik pekerjaan dalam meningkatkan efektivitas pelatihan dan pengembangan karier.

Secara keseluruhan, tinjauan pustaka ini menegaskan bahwa pelatihan, pengembangan karier, dan motivasi kerja berkontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, keberhasilan implementasi strategi tersebut bergantung pada desain karakteristik pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai dan tuntutan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengeksplorasi hubungan antara variabel-variabel tersebut dengan mempertimbangkan karakteristik pekerjaan sebagai faktor moderasi, guna memberikan wawasan yang lebih mendalam untuk meningkatkan kinerja pegawai di sektor pemerintahan.

2. Metode

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang telah disusun berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh para ahli sebelumnya. Variabel yang diteliti meliputi pelatihan pegawai, pengembangan karier, motivasi kerja, karakteristik pekerjaan sebagai variabel moderasi, dan kinerja pegawai. Penelitian dilakukan di Dinas Perhubungan Kabupaten Malinau dengan responden terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Tenaga Kerja Kontrak Pengawasan dan Pengendalian (WASDAL). Pengumpulan data berlangsung pada Desember 2024 hingga Januari 2025.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh PNS dan Tenaga Kerja Kontrak WASDAL di Dinas Perhubungan Kabupaten Malinau yang berjumlah 113 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, dengan mempertimbangkan individu yang memenuhi kriteria relevansi terhadap penelitian. Penentuan jumlah sampel minimum mengacu pada rumus Hair et al. (2014), yaitu lima kali jumlah indikator dan variabel penelitian, menghasilkan kebutuhan minimum sebanyak 110 responden.

Instrumen Penelitian

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi pernyataan tertutup dengan skala Likert lima poin, di mana skor 1 berarti "sangat tidak setuju" dan skor 5 berarti "sangat setuju." Instrumen ini mengukur lima variabel penelitian, yaitu:

- Pelatihan Pegawai: Mengukur kualitas materi, efektivitas metode, kompetensi instruktur, fasilitas, dan keterampilan peserta pelatihan (Rivai & Sagala, 2013).
- Pengembangan Karier: Mencakup keadilan perlakuan, dukungan pimpinan, akses informasi, motivasi promosi, dan tingkat kepuasan (Dwijayanti, 2021).
- Motivasi Kerja: Meliputi dedikasi kerja, prospek masa depan, aspirasi, orientasi tugas, dan hubungan kolega (Hasibuan, 2017).
- Karakteristik Pekerjaan (Moderasi): Menilai variasi keterampilan, kejelasan tugas, pentingnya tugas, tingkat otonomi, dan umpan balik (Simamora, 2018).
- Kinerja Pegawai: Mengukur kuantitas kerja, kualitas kerja, pemahaman tugas, kreativitas, dan kolaborasi (Gorda, 2016).

Tabel 1. Variabel Penelitian dan Indikator

Variabel	Indikator	Sumber
Pelatihan Pegawai (X1)	Kualitas materi, efektivitas metode, kompetensi instruktur, fasilitas, keterampilan peserta	Rivai & Sagala (2013)
Pengembangan Karier (X2)	Keadilan perlakuan, dukungan pimpinan, akses informasi, motivasi promosi, tingkat kepuasan	Dwijayanti (2021)
Motivasi Kerja (X3)	Dedikasi kerja, prospek masa depan, aspirasi, orientasi tugas, hubungan kolega	Hasibuan (2017)
Karakteristik Pekerjaan (M)	Variasi keterampilan, kejelasan tugas, pentingnya tugas, tingkat otonomi, umpan balik	Simamora (2018)
Kinerja Pegawai (Y)	Kuantitas kerja, kualitas kerja, pemahaman tugas, kreativitas, kolaborasi	Gorda (2016)

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner langsung kepada responden. Formulir kuesioner dirancang untuk memperoleh data kuantitatif yang relevan dengan tujuan penelitian.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan metode deskriptif dan kuantitatif. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data secara naratif dan tabular, sedangkan metode kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan perangkat lunak WarpPLS versi 8.0. Proses analisis melibatkan:

- Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model): Menguji validitas dan reliabilitas indikator penelitian. Pengujian meliputi indicator reliability, internal consistency reliability, convergent validity, dan discriminant validity.
- Evaluasi Model Struktural (Inner Model): Mengukur kekuatan hubungan antarvariabel laten menggunakan nilai r^2 , predictive relevance (Q^2), dan goodness-of-fit index.
- Uji Hipotesis: Menggunakan nilai signifikansi (p -value) untuk menentukan hubungan antarvariabel.

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil Analisis Data

Analisis Outer Model (*Measurement Model*)

Untuk menguji hubungan relasional dan kausal dalam model prediksi, sebuah konsep dan model penelitian harus melewati tahapan purifikasi dalam model pengukuran terlebih dahulu. Model pengukuran (outer model) digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Berikut adalah jenis-jenis uji yang dilakukan pada outer model:

Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen memastikan indikator dalam variabel laten memiliki korelasi tinggi dan dapat menjelaskan konsep yang diukur. Indikator dianggap valid jika outer loading $\geq 0,7$. Jika antara 0,5–0,7, indikator masih diterima dengan pertimbangan AVE dan reliabilitas yang baik. Indikator dengan loading factor $< 0,5$ sebaiknya dihapus.

Tabel 2. Nilai Outer Loading

No	Indikator	Nilai	Keterangan
1.	M_1	0,923	Valid
2.	M_2	0,841	Valid
3.	M_3	0,915	Valid
4.	M_4	0,708	Valid
5.	X1_1	0,725	Valid
6.	X1_3	0,753	Valid
7.	X1_4	0,809	Valid
8.	X1_5	0,845	Valid
9.	X2_1	0,723	Valid
10.	X2_2	0,870	Valid
11.	X2_3	0,848	Valid
12.	X2_5	0,809	Valid
13.	X3_1	0,763	Valid
14.	X3_2	0,787	Valid
15.	X3_3	0,899	Valid
16.	X3_4	0,772	Valid
17.	X3_5	0,782	Valid
18.	Y_1	0,773	Valid
19.	Y_3	0,867	Valid
20.	Y_4	0,828	Valid
21.	Y_5	0,870	Valid
22.	(M) x (X1)	1,000	Valid
23.	(M) x (X2)	1,000	Valid
24.	(M) x (X3)	1,000	Valid

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 2, terlihat nilai outer loading, semua indikator menunjukkan nilai di atas batas minimum 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki validitas yang baik. Dengan demikian, indikator-indikator tersebut mewakili konstruk masing-masing dengan baik dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Average Variance Extracted

Tabel 3. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Rata-rata varians diekstraksi (AVE)
M-Karakteristik Pekerjaan	0,724
X1-Pelatihan Pegawai	0,615
X2-Pengembangan Karir	0,663
X3-Motivasi Kerja	0,643
Y-Kinerja Pegawai	0,698

Berdasarkan Tabel 3, nilai *Average Variance Extracted* (AVE), seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai AVE $\geq 0,5$, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai AVE menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh variabel laten yang diukurnya, sehingga instrumen penelitian dapat dikatakan layak dan akurat dalam mengukur konsep yang diteliti.

Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Uji validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap variabel laten memiliki indikator-indikator yang unik dan berbeda dibandingkan dengan variabel laten lainnya. Dengan demikian, validitas diskriminan menunjukkan sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya dalam model penelitian. Validitas diskriminan diuji dengan membandingkan korelasi antar konstruk dengan menggunakan dua metode utama, yaitu *Fornell-Larcker Criterion* dan *Cross Loading*.

Tabel 4. Validitas Diskriminan (Kriteria *Fornell-Larcker*)

Variabel	M	X1	X2	X3	Y
M-Karakteristik Pekerjaan	0,851				
X1-Pelatihan Pegawai	0,635	0,784			
X2-Pengembangan Karir	0,561	0,475	0,814		
X3-Motivasi Kerja	0,562	0,588	0,502	0,802	
Y-Kinerja Pegawai	0,800	0,721	0,679	0,631	0,835

Berdasarkan Tabel 4, hasil analisis validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE (nilai diagonal) lebih besar dari korelasi antar variabel laten lainnya (nilai di luar diagonal). Ini mengindikasikan bahwa setiap variabel laten memiliki validitas diskriminan yang baik, di mana variabel lebih terkait dengan indikator-indikatornya sendiri daripada dengan indikator variabel lain. Dengan demikian, instrumen penelitian dapat mengukur konsep secara akurat dan konsisten, mendukung model teoritis dalam penelitian ini.

Tabel 5. Validitas Diskriminan (*Cross loadings*)

	M	X1	X2	X3	Y
M_1	0,923	0,631	0,515	0,535	0,806
M_2	0,841	0,564	0,382	0,405	0,638
M_3	0,915	0,520	0,521	0,463	0,707
M_4	0,708	0,429	0,498	0,519	0,540
X1_1	0,439	0,725	0,348	0,411	0,533
X1_3	0,450	0,753	0,261	0,425	0,476
X1_4	0,479	0,809	0,424	0,472	0,572
X1_5	0,605	0,845	0,433	0,525	0,659
X2_1	0,589	0,364	0,723	0,432	0,529
X2_2	0,515	0,571	0,870	0,512	0,640
X2_3	0,301	0,244	0,848	0,295	0,490
X2_5	0,402	0,320	0,809	0,368	0,532
X3_1	0,433	0,404	0,447	0,763	0,490
X3_2	0,446	0,416	0,505	0,787	0,476
X3_3	0,479	0,453	0,440	0,899	0,582
X3_4	0,501	0,617	0,342	0,772	0,527
X3_5	0,384	0,464	0,273	0,782	0,439
Y_1	0,716	0,670	0,530	0,540	0,773
Y_3	0,675	0,568	0,583	0,482	0,867
Y_4	0,636	0,545	0,538	0,518	0,828
Y_5	0,637	0,615	0,615	0,564	0,870

Berdasarkan Tabel 5, Validitas Diskriminan (*Cross Loadings*), hasil mengungkapkan bahwa masing-masing indikator bernilai *loading factor* tertinggi pada variabel laten yang diukurinya dibandingkan dengan variabel laten lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa validitas diskriminan pada model penelitian telah terpenuhi. Dengan demikian, validitas diskriminan pada model penelitian ini telah terpenuhi, yang menunjukkan bahwa instrumen pengukuran dalam penelitian ini memiliki kualitas yang baik dan dapat diandalkan.

Reliabilitas Konstruk (*Construct Reliability*)**Tabel 6. Reliabilitas Konstruk**

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>
M-Karakteristik Pekerjaan	0,870	0,912
X1-Pelatihan Pegawai	0,791	0,864
X2-Pengembangan Karir	0,829	0,887
X3-Motivasi Kerja	0,860	0,900
Y-Kinerja Pegawai	0,855	0,902

Berdasarkan Tabel 6, Reliabilitas Konstruk, hasil pengujian reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability (rho_C)* menunjukkan bahwa semua variabel penelitian memiliki nilai reliabilitas yang memenuhi kriteria. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability (rho_C)* untuk seluruh konstruk berada di atas 0,7, yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik. Dengan demikian hasil analisis selanjutnya dapat dipercaya dan digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

Statistik Multikolonieritas (VIF)**Tabel 7. Nilai Variance Inflation Factor (VIF)**

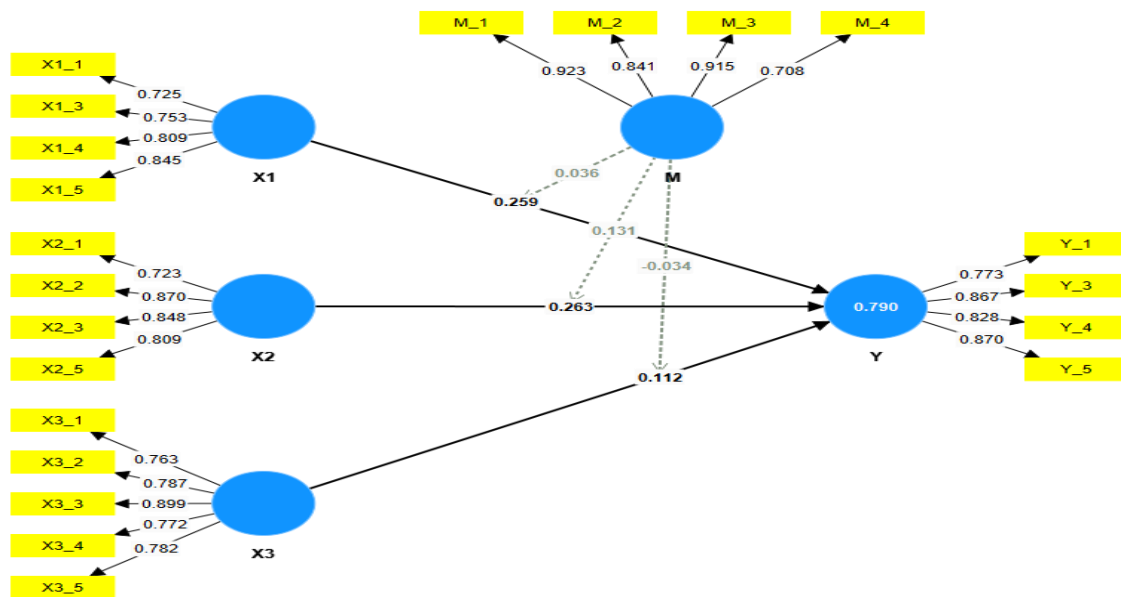
No	Indikator	Nilai VIF
1	M_1	3,361
2	M_2	2,413
3	M_3	3,326
4	M_4	1,552
5	X1_1	1,420
6	X1_3	1,642
7	X1_4	1,689
8	X1_5	1,829
9	X2_1	1,418
10	X2_2	2,153
11	X2_3	2,421
12	X2_5	1,969
13	X3_1	1,973
14	X3_2	2,258
15	X3_3	3,010
16	X3_4	2,262
17	X3_5	2,180
18	Y_1	1,576
19	Y_3	2,398
20	Y_4	2,178
21	Y_5	2,338
22	(M) x (X1)	1,000
23	(M) x (X2)	1,000
24	(M) x (X3)	1,000

Berdasarkan Tabel 7, Nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*, hasil uji multikolonieritas menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai VIF di bawah 5, yang berarti tidak terjadi multikolonieritas yang signifikan antar indikator dalam model penelitian. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak ada gangguan multikolonieritas yang memengaruhi hasil analisis.

Analisis Inner Model (*Structural Model*)

Analisis inner model atau model struktural dalam penelitian ini ditujukan sebagai pengevaluasian hubungan antar variabel laten pada model penelitian, baik pengaruh langsung maupun pengaruh yang dimoderasi. Adapun model struktural (inner model) yang telah melalui proses eliminasi indikator berdasarkan validitas konvergen (*outer loading*). Setelah eliminasi, hanya

indikator dengan nilai *outer loading* $\geq 0,7$ yang dipertahankan, memastikan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi signifikan terhadap variabel laten yang diukurnya.



Gambar 1. Model Struktural

Inner model digunakan untuk menguji kekuatan hubungan antar konstruk, yang diukur melalui nilai koefisien jalur (*path coefficient*), nilai *R-Square* (R^2), dan nilai kecocokan model (*fit model*). Adapun hasil analisis berdasarkan model struktural dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Analisis Koefisien Jalur

Koefisien jalur menggambarkan arah dan kekuatan pengaruh dari satu variabel laten terhadap variabel laten lainnya dalam bentuk nilai koefisien standar. Nilai koefisien ini berkisar antara -1 hingga +1, di mana nilai positif menunjukkan pengaruh searah, sementara nilai negatif menunjukkan pengaruh berlawanan. Pada penelitian ini, analisis koefisien jalur juga mencakup pengujian variabel moderasi, yaitu penerapan *fingerpint*. Variabel ini diuji untuk mengetahui apakah penerapan *fingerpint* mampu memperkuat atau melemahkan hubungan antara variabel independen (motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja) terhadap variabel dependen (kedisiplinan pegawai). Hasil pengujian interaksi moderasi ditunjukkan melalui nilai koefisien interaksi.

Tabel 8. Hasil Analisis Koefisien Jalur

Variabel	Koefisien jalur
Pelatihan Pegawai -> Kinerja Pegawai	0,259
Pengembangan Karir -> Kinerja Pegawai	0,263
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,112
Karakteristik Pekerjaan x Pelatihan Pegawai -> Kinerja Pegawai	0,036
Karakteristik Pekerjaan x Pengembangan Karir -> Kinerja Pegawai	0,131
Karakteristik Pekerjaan x Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	-0,034

Berdasarkan Tabel 8, *Path Coefficients*, hasil analisis koefisien jalur menunjukkan pengaruh variabel independen terhadap kinerja pegawai (Y), baik pengaruh langsung maupun pengaruh yang dimoderasi oleh Karakteristik Pekerjaan (M).

- Pelatihan Pegawai (X1) → Kinerja Pegawai (Y)
Koefisien jalur sebesar 0,259 menunjukkan bahwa pelatihan pegawai memiliki hubungan positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik pelatihan yang diberikan, semakin tinggi kinerja pegawai.
- Pengembangan Karir (X2) → Kinerja Pegawai (Y)

Koefisien jalur sebesar 0,263 menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki hubungan positif terhadap kinerja pegawai. Artinya, peluang dan dukungan pengembangan karir yang lebih baik akan meningkatkan kinerja pegawai.

- Motivasi Kerja (X3) → Kinerja Pegawai (Y)
Koefisien jalur sebesar 0,112 menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai, semakin baik kinerja mereka.
- Karakteristik Pekerjaan (M) x Pelatihan Pegawai (X1) → Kinerja Pegawai (Y)
Koefisien jalur sebesar 0,036 menunjukkan bahwa interaksi antara karakteristik pekerjaan dan pelatihan pegawai memiliki hubungan positif terhadap kinerja pegawai. Meskipun hubungan ini terlihat lemah, karakteristik pekerjaan yang mendukung dapat memperkuat dampak pelatihan terhadap kinerja.
- Karakteristik Pekerjaan (M) x Pengembangan Karir (X2) → Kinerja Pegawai (Y)
Koefisien jalur sebesar 0,131 menunjukkan bahwa interaksi antara karakteristik pekerjaan dan pengembangan karir memiliki hubungan positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan yang sesuai dapat meningkatkan efektivitas pengembangan karir dalam memengaruhi kinerja.
- Karakteristik Pekerjaan (M) x Motivasi Kerja (X3) → Kinerja Pegawai (Y)
Koefisien jalur sebesar -0,034 menunjukkan bahwa interaksi antara karakteristik pekerjaan dan motivasi kerja memiliki hubungan negatif terhadap kinerja pegawai. Artinya, dalam kondisi tertentu, karakteristik pekerjaan dapat mengurangi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Analisis R Square

Tabel 9. Nilai R Square

Variabel	R-square	Adjusted R-square
Kinerja Pegawai	0,790	0,775

Dari Tabel 9, nilai *R-square* sebesar 0,790 mengemukakan bahwa variabel-variabel independen pada model penelitian, yaitu pelatihan pegawai, pengembangan karir, motivasi kerja, serta interaksi karakteristik pekerjaan dengan variabel-variabel tersebut, mampu menjelaskan 79,0% variabilitas pada kinerja pegawai. Sementara itu, nilai *Adjusted R-square* sebesar 0,775 artinya setelah disesuaikan untuk jumlah prediktor dalam model, variabel-variabel independen tetap menjelaskan 77,5% variabilitas kinerja pegawai. Nilai *R-square* yang tinggi mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang kuat, di mana sebagian besar variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel-variabel yang diteliti.

Kecocokan model (Model Fit)

Tabel 10. Nilai Fit Model (SRMR)

Indikator	Model jenuh (<i>saturated</i>)	Perkiraan model
SRMR	0,087	0,087

Dari Tabel 10, nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) untuk model jenuh dan perkiraan model sama-sama sebesar 0,087. Nilai SRMR ini dipergunakan sebagai pengukuran tingkat kesesuaian model dengan data empiris yang diperoleh. Merujuk pada pendapat Hu dan Bentler (1999), nilai SRMR yang kurang dari 0,10 mengungkapkan model memiliki tingkat kecocokan yang baik. Oleh karena itu, hasilnya membuktikan bahwa model penelitian yang digunakan memiliki kecocokan memadai dengan data yang dikumpulkan, sehingga dapat diandalkan untuk menguraikan hubungan antar variabel yang diteliti.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dengan *bootstrapping* ditujukan untuk mengevaluasi signifikansi pengaruh antar variabel laten dalam model struktural menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Metode *bootstrapping* dilakukan dengan cara mengambil sampel secara acak berulang-ulang dari data asli untuk membentuk distribusi sampel yang lebih besar. Pendekatan ini memungkinkan estimasi nilai *t-statistic* dan *p-value* untuk menguji hipotesis.

Kriteria pengujian hipotesis didasarkan pada nilai *t-statistic* $\geq 1,96$ atau *p-value* $\leq 0,05$, yang menunjukkan bahwa hubungan antar variabel laten signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Jika nilai tersebut terpenuhi, maka hipotesis penelitian dapat diterima; sebaliknya, jika tidak memenuhi kriteria, hipotesis ditolak.

Tabel 11. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Variabel	Koefisien jalur	T-statistic	P-values	Keterangan
H1	Pelatihan Pegawai -> Kinerja Pegawai	0,259	3,963	0,000	Diterima
H2	Pengembangan Karir -> Kinerja Pegawai	0,263	4,857	0,000	Diterima
H3	Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,112	1,549	0,121	Ditolak
H4	Karakteristik Pekerjaan x Pelatihan Pegawai -> Kinerja Pegawai	0,036	0,595	0,552	Ditolak
H5	Karakteristik Pekerjaan x Pengembangan Karir -> Kinerja Pegawai	0,131	2,005	0,045	Diterima
H6	Karakteristik Pekerjaan x Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	-0,034	0,471	0,637	Ditolak

Dari Tabel 11, Hasil Uji Hipotesis, pengujian dilakukan untuk menilai signifikansi pengaruh langsung dan moderasi antar variabel dalam model struktural. Hipotesis diterima jika nilai *t-statistic* $\geq 1,96$ dan *p-value* $\leq 0,05$, sementara hipotesis ditolak jika tidak memenuhi kriteria tersebut. Berikut adalah hasil interpretasi dari masing-masing hipotesis:

Pelatihan Pegawai (X1) → Kedisiplinan Pegawai (Y)

Dengan koefisien jalur sebesar 0,259, T-statistic 3,963, dan P-value 0,000, hipotesis H1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik pelatihan yang diberikan, semakin signifikan peningkatan kinerja pegawai.

Pengembangan Karir (X2) → Kedisiplinan Pegawai (Y)

Dengan koefisien jalur sebesar 0,263, T-statistic 4,857, dan P-value 0,000, hipotesis H2 diterima. Pengembangan karir terbukti secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai. Dukungan karir yang lebih baik akan berdampak positif pada kinerja.

Motivasi Kerja (X3) → Kedisiplinan Pegawai (Y)

Dengan koefisien jalur sebesar 0,112, T-statistic 1,549, dan P-value 0,121, hipotesis H3 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini, meskipun arah pengaruhnya positif.

Karakteristik Pekerjaan (M) x Pelatihan Pegawai (X1) → Kedisiplinan Pegawai (Y)

Dengan koefisien jalur sebesar 0,036, T-statistic 0,595, dan P-value 0,552, hipotesis H4 ditolak. Interaksi antara karakteristik pekerjaan dan pelatihan pegawai tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Karakteristik Pekerjaan (M) x Pengembangan Karir (X2) → Kedisiplinan Pegawai (Y)

Dengan koefisien jalur sebesar 0,131, T-statistic 2,005, dan P-value 0,045, hipotesis H5 diterima. Terbukti bahwa interaksi antara karakteristik pekerjaan dan pengembangan karir memiliki

pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Karakteristik pekerjaan yang sesuai dapat meningkatkan efektivitas pengembangan karir.

Karakteristik Pekerjaan (M) x Motivasi Kerja (X3) → Kedisiplinan Pegawai (Y)

Dengan koefisien jalur sebesar -0,034, T-statistic 0,471, dan P-value 0,637, hipotesis H6 ditolak. Interaksi antara karakteristik pekerjaan dan motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pembahasan

Pengaruh Pelatihan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, mendukung hipotesis yang diajukan. Temuan ini menegaskan pentingnya pelatihan dalam meningkatkan kinerja, terutama melalui peningkatan kualitas materi, kompetensi instruktur, dan fasilitas pelatihan. Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga mendorong rasa percaya diri pegawai dalam melaksanakan tugas. Hasil ini sejalan dengan teori Human Capital (Becker, 1964) dan teori Robbins dan Judge (2018), yang menyatakan bahwa pelatihan meningkatkan keterampilan teknis, interpersonal, dan manajerial yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Penelitian ini juga mendukung temuan Imam et al. (2022) dan Gloria et al. (2023), yang menyatakan bahwa pelatihan pegawai berhubungan signifikan dengan peningkatan kinerja organisasi.

Indikator penelitian, seperti kualitas materi pelatihan, instruktur, sarana pelatihan, dan kualitas peserta, semuanya berada pada kategori tinggi. Pelatihan terbukti tidak hanya meningkatkan pemahaman teknis tetapi juga membangun rasa percaya diri pegawai. Dengan demikian, penelitian ini memberikan implikasi praktis bahwa peningkatan kualitas pelatihan dapat menjadi prioritas dalam pengembangan SDM untuk mendukung performa organisasi, khususnya di Dinas Perhubungan Kabupaten Malinau.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Malinau, mendukung hipotesis kedua (H2). Temuan ini menegaskan pentingnya upaya pengembangan karir, seperti perlakuan yang adil, perhatian dari atasan, penyediaan informasi peluang promosi, dan kepuasan terhadap pencapaian karir, dalam meningkatkan kinerja pegawai. Konsisten dengan teori Human Capital (Becker, 1964) dan riset Greenhaus dan Callanan (2006), yang menyatakan bahwa pengembangan karir membantu pegawai mencapai tujuan profesional mereka, yang berdampak positif pada kinerja. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Bernadin dan Russell (2013), yang menunjukkan bahwa pengembangan karir meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja.

Indikator yang digunakan dalam variabel pengembangan karir, seperti perlakuan adil, perhatian atasan, informasi peluang promosi, dan kepuasan pencapaian karir, semuanya berada pada kategori tinggi. Ini mencerminkan upaya organisasi dalam membangun lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karir pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai yang merasa karir mereka dikelola dengan adil dan transparan cenderung lebih termotivasi dan meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan agar organisasi terus meningkatkan program pengembangan karir sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung peningkatan kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Malinau, sehingga hipotesis ketiga (H3) tidak didukung. Meskipun motivasi kerja memiliki hubungan positif secara deskriptif, hasil ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja bukan faktor utama yang secara langsung memengaruhi kinerja pegawai. Faktor lain, seperti dukungan organisasi dan karakteristik pekerjaan, lebih dominan dalam menentukan kinerja. Temuan ini bertentangan dengan teori Maslow (1943) dan

Robbins dan Judge (2018), yang menyatakan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja, namun sejalan dengan penelitian Ammar dan Desak (2016) serta Dyke dan Ahmad et al. (2019), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja membutuhkan dukungan lingkungan kerja yang kondusif untuk memengaruhi kinerja secara signifikan.

Indikator motivasi kerja, seperti kerja keras, orientasi masa depan, cita-cita tinggi, keseriusan dalam tugas, dan usaha untuk maju, menunjukkan nilai rata-rata tinggi, mencerminkan motivasi yang baik di antara responden. Namun, motivasi ini lebih bersifat intrinsik dan tidak cukup kuat untuk langsung memengaruhi kinerja tanpa dukungan eksternal, seperti kebijakan organisasi dan peluang pengembangan. Penelitian ini menyarankan bahwa untuk mengoptimalkan peran motivasi kerja, organisasi perlu memperkuat dukungan struktural, pengakuan, dan peluang pengembangan sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Memoderasi Pelatihan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan tidak memiliki pengaruh signifikan dalam memoderasi hubungan antara pelatihan pegawai dan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Malinau. Hipotesis yang diajukan tidak didukung, yang mengindikasikan bahwa meskipun karakteristik pekerjaan dianggap penting, perannya dalam memperkuat pengaruh pelatihan terhadap kinerja tidak teridentifikasi secara langsung. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan pegawai memberikan dampak langsung terhadap kinerja, tanpa dipengaruhi oleh variasi karakteristik pekerjaan. Hal ini berbeda dengan teori Hackman dan Oldham (1976), yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan dapat memengaruhi hubungan antara pelatihan dan kinerja.

Indikator karakteristik pekerjaan, seperti variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, dan otonomi, menunjukkan nilai rata-rata tinggi, namun tidak cukup kuat untuk memoderasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Alfonso et al. (2022), yang mengemukakan bahwa dalam sektor publik, pengaruh karakteristik pekerjaan sebagai moderator sering kali tidak signifikan karena faktor kebijakan organisasi yang lebih dominan. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan pegawai memiliki dampak langsung yang independen terhadap kinerja, yang mendukung temuan Gloria et al. (2023) bahwa pelatihan yang dirancang dengan baik tetap berpengaruh positif terhadap kinerja meskipun tidak didukung oleh karakteristik pekerjaan.

Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Memoderasi Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh signifikan dalam memoderasi hubungan antara pengembangan karir dan kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Malinau. Temuan ini mengonfirmasi bahwa karakteristik pekerjaan, seperti variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, dan otonomi, dapat memperkuat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Temuan ini konsisten dengan teori Contingency Fiedler (1964), yang menyatakan bahwa efektivitas pengembangan karir bergantung pada kesesuaian dengan karakteristik situasional, termasuk karakteristik pekerjaan, yang dapat memperkuat dampak pengembangan karir terhadap kinerja.

Indikator karakteristik pekerjaan dalam penelitian ini, seperti variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, dan otonomi, menunjukkan nilai rata-rata tinggi, mencerminkan bahwa pegawai merasa pekerjaan mereka mendukung pengembangan kemampuan dan kontribusi signifikan. Penelitian ini juga sejalan dengan teori Hackman dan Oldham (1976), yang menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan dapat memengaruhi motivasi dan hasil kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, ditandai dengan karakteristik pekerjaan yang positif, memperkuat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja. Organisasi disarankan untuk terus memperkuat desain pekerjaan yang mendukung guna meningkatkan efektivitas program pengembangan karir dan kinerja pegawai.

Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Memoderasi Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan tidak memiliki pengaruh signifikan dalam memoderasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Malinau. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun motivasi kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja, interaksi dengan karakteristik pekerjaan tidak memperkuat hubungan tersebut secara signifikan. Hal ini bertentangan dengan teori Hackman dan Oldham (1976), yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan seperti variasi keterampilan, identitas tugas, dan otonomi dapat memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja.

Penelitian ini sejalan dengan temuan oleh Dyke dan Ahmad (2019), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja sering kali berfungsi sebagai prediktor kinerja yang independen, terutama dalam organisasi dengan struktur pekerjaan yang baku. Indikator karakteristik pekerjaan, seperti variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, dan otonomi, menunjukkan nilai rata-rata tinggi, namun interaksinya dengan motivasi kerja tidak memberikan dampak signifikan pada kinerja pegawai. Temuan ini menyarankan bahwa faktor intrinsik, seperti penghargaan dan peluang pengembangan diri, lebih berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja dalam organisasi ini.

4. Simpulan

Penelitian ini menganalisis pengaruh pelatihan pegawai, pengembangan karir, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Malinau, serta peran karakteristik pekerjaan dalam memoderasi hubungan antar variabel tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan pegawai dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Karakteristik pekerjaan memoderasi hubungan antara pengembangan karir dan kinerja pegawai, namun tidak memoderasi hubungan antara pelatihan pegawai dan kinerja, maupun antara motivasi kerja dan kinerja pegawai.

Daftar Pustaka

- Andayani, S. (2021). *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai: Sebuah Analisis Empiris*. Jakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Coleman, S., Hok, K., & others. (2014). *The Impact of Training on Employee Performance: A Critical Analysis*. New York: Routledge.
- Dunir, A., Fatkhurahman, I., & Supeno, B. (2023). *Analisis Pengaruh Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai: Sebuah Pendekatan Empiris*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Dwijayanti. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- Harahap, A. *Meningkatkan Daya Saing Global dan Memastikan Pelayanan Publik yang Lebih Baik*. Penerbit Aditama, 2020.
- Kelana, D. (2022). *Efek Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai: Temuan Empiris*. Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya.
- Leontes, J., & Hoole, C. (2024). *Human Capital Management Practices: Training, Career Opportunities, and Rewards for Enhancing Employee Engagement*. London: Emerald Publishing.
- Lubis, A., & Bachri, M. (2022). *Evaluasi Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai: Fakta dan Mitos*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Makkasau, A. (2023). *Studi Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai di Sektor Publik*. Surabaya: Penerbit Universitas Airlangga.
- McKinsey & Company. (2023). *Investing in Human Capital: Enhancing Financial Performance and Employee Retention*. New York: McKinsey & Company.
- Monica, R., & Apriadi, D. (2024). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Bank BCA KCU Banyuwangi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 119-132.

- Purnomo, B. *Organisasi Berkinerja Tinggi dan Penciptaan Nilai Tambah*. Penerbit Inovasi, 2021.
- Putra, A., & Pratiwi, B. (2022). *Peningkatan kinerja organisasi di era digital: Tantangan dan strategi*.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2013). *Manajemen SDM untuk perusahaan dari teori ke praktek*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins (2016:260) dalam Bontoro dan Daryanto (2017:107) *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*, Penerbit Gaya Media.
- Rusdi, M. (2020). *Dampak Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Sanjaya, D., Apriadi, D., Usman, F., & Islami, R. N. (2023). EFFECT OF WORK STRESS TO THE EMPLOYEE'S TURNOVER INTENTION. *Journal Management And Business*, 1(2), 113-121.
- Suartana, P. E., Bagia, I. W., & Suwendra, I. W. (2016). Analisis dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, 4.
- Syahputra, R. (2020). *Analisis Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai: Studi Empiris di Indonesia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.