Seminar Nasional
FMI 2026 Surabaya
Prosiding

FMI Jawa Timur XVIII 2026

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Transformasi SDM Berkelanjutan melalui Pelatihan dan Prestasi Kerja: Peran Pengembangan Karier terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja

Iswan Brandes, Moh Rolli Parama, Olfin Ishak & Zulfikar Adam

Universitas Gorontalo, Indonesia

Email: iswanbrandes8@gmail.com

Abstract

The continuous transformation of human resources (HR) is crucial to enhancing the performance of public service organizations through the management of training, job performance, and career development. This study aims to analyze the influence of training and job performance on career development and to examine the mediating role of career development in the relationship between these factors and employees' organizational commitment and job satisfaction at Perumdam Muara Tirta, Gorontalo City. A quantitative approach was employed, utilizing a census sampling technique (sampling the entire population) that included 80 employees. Data were analyzed using Path Analysis in LISREL 8.7 and the Sobel test for mediation analysis. The results indicate that training and job performance positively and significantly affect career development. Furthermore, career development positively and significantly influences both organizational commitment and job satisfaction. The mediation analysis shows that career development mediates the impact of training and job performance on job satisfaction, but not their influence on organizational commitment. These findings underscore that career development serves as a strategic mechanism for enhancing job satisfaction through investments in training and job performance; therefore, it should be integrated into competency-based HR transformation policies within public service organizations.

Keywords training, job performance, career development, organizational commitment, job satisfaction.

1. Pendahuluan

Transformasi sumber daya manusia (SDM) telah bergeser dari fungsi administratif menuju pengelolaan kapabilitas, kesejahteraan, dan keberlanjutan karier pegawai. Dalam perspektif *Sustainable Human Resource Management* (SHRM), keberhasilan organisasi tidak hanya diukur melalui capaian ekonomi, tetapi juga melalui kemampuan menjaga kompetensi, motivasi, dan keberlanjutan hubungan kerja. Karena itu, pelatihan, penilaian prestasi, dan pengembangan karier perlu dikelola sebagai satu sistem yang menghasilkan manfaat jangka panjang bagi organisasi dan pegawai (Kramar, 2022; Piwowar-Sulej, 2021).

Tuntutan tersebut menguat seiring digitalisasi pekerjaan, perubahan kebutuhan kompetensi, dan meningkatnya ekspektasi terhadap kualitas pelayanan. Pelatihan menjadi instrumen penting untuk memperbarui pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan adaptif pegawai. Namun, efektivitas pelatihan tidak cukup dinilai dari jumlah kegiatan atau peserta. Pelatihan harus relevan dengan pekerjaan, dapat diterapkan, dan terhubung dengan peluang pengembangan karier. Ketika pegawai melihat investasi pengembangan sebagai bentuk dukungan organisasi,

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

mereka cenderung merespons melalui peningkatan kinerja dan sikap kerja positif (Aguinis & Kraiger, 2009; Salas et al., 2012; Kraimer et al., 2011).

Prestasi kerja juga memiliki posisi strategis dalam transformasi SDM. Prestasi merefleksikan kontribusi pegawai melalui pencapaian target, kualitas pekerjaan, serta kemampuan melaksanakan tanggung jawab. Dalam sistem berbasis merit, prestasi seharusnya menjadi dasar pengembangan kompetensi, penugasan, promosi, dan kemajuan karier. Apabila prestasi tidak diikuti oleh peluang berkembang yang jelas, penilaian kinerja dapat kehilangan makna pengembangannya. Sebaliknya, keterkaitan yang konsisten antara prestasi dan keputusan karier dapat memperkuat persepsi keadilan serta mendorong pegawai mempertahankan kinerja.

Pengembangan karier menjadi mekanisme yang menghubungkan investasi organisasi dengan respons pegawai. Pengembangan karier mencakup kemajuan tujuan karier, peningkatan kemampuan profesional, kesempatan promosi, dan pertumbuhan penghargaan. Peluang karier yang nyata membuat pegawai melihat masa depan profesionalnya di dalam organisasi sehingga dapat memperkuat komitmen dan mengurangi kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (Kraimer et al., 2011; Weng et al., 2010). Temuan Weng et al. (2010) menunjukkan bahwa pertumbuhan karier berhubungan positif dengan komitmen organisasi, sedangkan dukungan pengembangan menjadi lebih efektif ketika disertai peluang karier internal yang jelas.

Pengembangan karier juga berpotensi meningkatkan kepuasan kerja. Pegawai tidak hanya mengevaluasi imbalan finansial, tetapi juga kesempatan belajar, pengakuan, pekerjaan yang bermakna, dan prospek masa depan. Praktik SDM yang memperhatikan pengembangan, kesejahteraan, retensi, dan keterikatan terbukti berkaitan dengan kepuasan pegawai (Sypniewska et al., 2023). Kepuasan tersebut penting karena sikap positif terhadap pekerjaan memiliki hubungan dengan prestasi dan perilaku kerja, meskipun kekuatannya dapat berbeda menurut karakteristik organisasi (Judge et al., 2001).

Isu ini relevan bagi Perumdam Muara Tirta Kota Gorontalo sebagai organisasi pelayanan publik yang membutuhkan pegawai kompeten, konsisten, dan berorientasi pada kualitas layanan. Dalam konteks tersebut, persoalan utamanya bukan sekadar apakah pelatihan telah diberikan dan prestasi kerja telah dinilai, tetapi apakah keduanya diterjemahkan menjadi kesempatan pengembangan karier yang nyata. Tanpa keterhubungan tersebut, investasi SDM berpotensi hanya menghasilkan peningkatan kemampuan jangka pendek dan belum tentu membentuk kepuasan maupun ikatan psikologis pegawai dengan organisasi.

Penelitian sebelumnya telah menghubungkan pelatihan, pengembangan karier, komitmen organisasi, dan prestasi kerja. Hosen et al. (2024), misalnya, menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan karier berhubungan dengan prestasi kerja serta menempatkan komitmen organisasi sebagai mediator. Namun, masih terdapat tiga kesenjangan. Pertama, pengembangan karier lebih sering diposisikan sebagai prediktor, bukan sebagai mekanisme yang menerjemahkan pelatihan dan prestasi menjadi sikap kerja. Kedua, komitmen organisasi dan kepuasan kerja jarang diuji secara simultan sebagai dua luaran yang berbeda. Ketiga, bukti empiris lebih banyak berasal dari sektor komersial, sehingga relevansinya pada BUMD penyedia pelayanan dasar masih perlu diuji (Hosen et al., 2024; Weng et al., 2010).

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Kebaruan penelitian ini terletak pada penempatan pengembangan karier sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pelatihan dan prestasi kerja dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Model ini memandang transformasi SDM sebagai proses berjenjang: pelatihan meningkatkan kapasitas, prestasi menunjukkan kontribusi, sedangkan pengembangan karier menerjemahkan keduanya menjadi prospek profesional yang dapat membentuk sikap pegawai. Secara teoretis, hubungan tersebut didukung oleh *Human Capital Theory*, yang memandang pelatihan sebagai investasi kompetensi, serta *Social Exchange Theory*, yang menjelaskan respons positif pegawai atas dukungan dan peluang yang diberikan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pelatihan dan prestasi kerja terhadap pengembangan karier; menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja; serta menguji peran mediasi pengembangan karier dalam hubungan pelatihan dan prestasi kerja dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja pegawai Perumdam Muara Tirta Kota Gorontalo.

2. Tinjauan Literatur

2.1 Sustainable Human Resource Management

Perubahan lingkungan bisnis yang ditandai oleh digitalisasi, inovasi teknologi, persaingan global, dan meningkatnya tuntutan keberlanjutan telah mengubah paradigma pengelolaan sumber daya manusia dari pendekatan administratif menuju Sustainable Human Resource Management (SHRM). Pendekatan ini menempatkan manusia sebagai aset strategis yang harus dikembangkan secara berkelanjutan melalui peningkatan kompetensi, kesejahteraan, keterikatan, serta keberlanjutan karier. Dengan demikian, keberhasilan organisasi tidak hanya diukur berdasarkan produktivitas jangka pendek, tetapi juga kemampuan mempertahankan SDM yang kompeten dan berkomitmen dalam jangka panjang (Kramar, 2022; Piwowar-Sulej, 2021).

Kramar (2022) menjelaskan bahwa SHRM memiliki enam karakteristik utama, yaitu orientasi jangka panjang, keseimbangan kepentingan pemangku kepentingan, pengembangan kompetensi berkelanjutan, kesejahteraan pegawai, tanggung jawab sosial, dan penciptaan nilai organisasi. Perspektif tersebut menegaskan bahwa investasi organisasi dalam pelatihan, pengembangan karier, serta sistem penghargaan bukan hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil penelitian Lu et al. (2023) menunjukkan bahwa praktik SHRM berpengaruh positif terhadap resiliensi, keterikatan, dan perilaku kerja pegawai, sedangkan Sypniewska et al. (2023) menemukan bahwa praktik SHRM meningkatkan kepuasan kerja melalui keterlibatan pegawai.

Dalam konteks organisasi pelayanan publik, implementasi SHRM menjadi semakin penting karena kualitas layanan sangat bergantung pada kualitas SDM. Oleh karena itu, pelatihan, prestasi kerja, pengembangan karier, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja merupakan komponen yang saling berkaitan dalam membangun transformasi SDM yang berkelanjutan.

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

2.2 Human Capital Theory

Human Capital Theory yang diperkenalkan oleh Becker (1964) menjelaskan bahwa pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi merupakan bentuk modal yang memberikan nilai ekonomi bagi individu maupun organisasi. Organisasi yang berinvestasi melalui pelatihan dan pengembangan akan memperoleh peningkatan produktivitas, inovasi, serta keunggulan kompetitif.

Aguinis dan Kraiger (2009) menjelaskan bahwa pelatihan memberikan manfaat pada tiga level, yaitu individu, organisasi, dan masyarakat. Pada level individu, pelatihan meningkatkan kompetensi dan kesiapan karier; pada level organisasi, pelatihan meningkatkan produktivitas, kualitas layanan, dan efektivitas kerja; sedangkan pada level masyarakat, investasi SDM berkontribusi terhadap peningkatan daya saing tenaga kerja. Salas et al. (2012) juga menegaskan bahwa efektivitas pelatihan sangat dipengaruhi oleh relevansi materi, dukungan organisasi, dan kesempatan menerapkan kompetensi dalam pekerjaan.

Dalam penelitian ini, Human Capital Theory digunakan untuk menjelaskan bahwa pelatihan dan prestasi kerja merupakan bentuk investasi organisasi yang meningkatkan peluang pengembangan karier pegawai.

2.3 Social Exchange Theory

Social Exchange Theory yang dikembangkan Blau (1964) menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan pegawai dibangun berdasarkan prinsip timbal balik (*reciprocity*). Ketika organisasi memberikan dukungan berupa pelatihan, kesempatan berkembang, dan sistem karier yang adil, pegawai akan merespons melalui peningkatan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan perilaku kerja positif.

Cropanzano dan Mitchell (2005) menyatakan bahwa pertukaran sosial tidak hanya didasarkan pada imbalan finansial, tetapi juga pada kepercayaan, penghargaan, dan kesempatan berkembang. Pegawai yang merasakan dukungan organisasi akan memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*) yang lebih tinggi sehingga terdorong memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Dalam konteks penelitian ini, pengembangan karier dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi yang menjadi mekanisme pertukaran sosial antara organisasi dan pegawai. Oleh karena itu, semakin baik pengembangan karier yang diberikan organisasi, semakin tinggi komitmen organisasi dan kepuasan kerja pegawai.

2.4 Pelatihan terhadap Pengembangan Karier

Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai agar mampu melaksanakan pekerjaan secara efektif (Salas et al., 2012). Dalam perspektif SHRM, pelatihan tidak hanya berorientasi pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga diarahkan untuk membangun kapasitas jangka panjang yang mendukung pengembangan karier dan keberlanjutan organisasi (Kramar, 2022).

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Pelatihan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh kompetensi baru, meningkatkan kepercayaan diri, serta memperluas kemampuan dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja. Kompetensi tersebut menjadi modal penting dalam memperoleh promosi maupun tanggung jawab yang lebih besar. Kraimer et al. (2011) menunjukkan bahwa dukungan organisasi terhadap pengembangan kompetensi meningkatkan persepsi pegawai terhadap peluang karier. Hosen et al. (2024) membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap pengembangan karier dan prestasi kerja melalui komitmen organisasi. Temuan serupa juga dilaporkan Muleya et al. (2022), yang menunjukkan bahwa pelatihan memperkuat persepsi pegawai terhadap kesempatan berkembang di dalam organisasi.

Berdasarkan Human Capital Theory, investasi organisasi dalam pelatihan akan meningkatkan nilai modal manusia sehingga memperbesar peluang pengembangan karier. Oleh karena itu dirumuskan hipotesis berikut.

H_1: Pelatihan berpengaruh positif terhadap pengembangan karier.

2.5 Prestasi Kerja terhadap Pengembangan Karier

Prestasi kerja merupakan indikator keberhasilan pegawai dalam memenuhi target dan standar organisasi. Dalam sistem SDM berbasis merit, prestasi kerja menjadi dasar bagi promosi, rotasi, serta pemberian kesempatan pengembangan kompetensi. Pegawai yang memiliki prestasi tinggi akan lebih mudah memperoleh kepercayaan organisasi untuk menempati posisi yang lebih tinggi maupun mengikuti program pengembangan lanjutan (Ng et al., 2005).

Weng et al. (2010) menunjukkan bahwa pertumbuhan karier dipengaruhi oleh persepsi pegawai terhadap peluang berkembang berdasarkan kontribusi kerja. Oleh karena itu, semakin tinggi prestasi kerja yang dicapai pegawai, semakin besar peluang memperoleh pengembangan karier.

H_2: Prestasi kerja berpengaruh positif terhadap pengembangan karier.

2.6 Pengembangan Karier terhadap Komitmen Organisasi

Pengembangan karier memberikan sinyal bahwa organisasi menghargai kompetensi dan kontribusi pegawai. Dalam perspektif Social Exchange Theory, dukungan tersebut mendorong pegawai membalas melalui komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Penelitian Weng et al. (2010) menunjukkan bahwa pertumbuhan karier meningkatkan komitmen organisasi. Muleya et al. (2022) juga menemukan bahwa kesempatan pengembangan karier meningkatkan *affective commitment*. Oleh karena itu dirumuskan hipotesis berikut.

H_3: Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

2.7 Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan karier tidak hanya meningkatkan prospek profesional, tetapi juga memperkuat persepsi pegawai bahwa organisasi memberikan kesempatan berkembang secara adil. Kondisi tersebut meningkatkan evaluasi positif terhadap pekerjaan sehingga membentuk kepuasan kerja (Judge et al., 2001). Sypniewska et al. (2023) menunjukkan bahwa praktik SHRM yang

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

berorientasi pada pengembangan pegawai meningkatkan kepuasan kerja melalui keterlibatan pegawai.

H4: Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.8 Peran Mediasi Pengembangan Karier

Dalam Human Capital Theory, investasi organisasi melalui pelatihan dan pengakuan terhadap prestasi kerja akan menghasilkan nilai tambah apabila diterjemahkan menjadi peluang pengembangan karier. Sebaliknya, Social Exchange Theory menjelaskan bahwa kesempatan berkembang merupakan bentuk dukungan organisasi yang mendorong pegawai membalas melalui komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Dengan demikian, pengembangan karier dipandang sebagai mekanisme yang menghubungkan pelatihan dan prestasi kerja dengan komitmen organisasi serta kepuasan kerja. Berdasarkan argumentasi teoritis dan hasil penelitian terdahulu (Hosen et al., 2024; Muleya et al., 2022; Weng et al., 2010), dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_5: Pengembangan karier memediasi pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasi.

H_6: Pengembangan karier memediasi pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja.

H_7: Pengembangan karier memediasi pengaruh prestasi kerja terhadap komitmen organisasi.

H_8: Pengembangan karier memediasi pengaruh prestasi kerja terhadap kepuasan kerja.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research untuk menguji hubungan kausal antara pelatihan, prestasi kerja, pengembangan karier, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Objek penelitian adalah Perumdam Muara Tirta Kota Gorontalo. Populasi penelitian berjumlah 80 pegawai tetap, sehingga teknik sampling jenuh (census sampling) digunakan dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai responden penelitian (Sugiyono, 2023).

Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Instrumen penelitian diadaptasi dari penelitian terdahulu yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya, meliputi variabel pelatihan (Salas et al., 2012; Aguinis & Kraiger, 2009), prestasi kerja (Judge et al., 2001), pengembangan karier (Weng et al., 2010), komitmen organisasi (Meyer & Allen, 1991), dan kepuasan kerja (Judge et al., 2001).

Sebelum analisis dilakukan, instrumen penelitian diuji validitas menggunakan Corrected Item-Total Correlation dan reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha, dengan nilai $\alpha \geq 0{,}70$ sebagai kriteria reliabel (Hair et al., 2022).

Analisis data menggunakan Path Analysis dengan bantuan LISREL versi 8.7 untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel. Kesesuaian model dievaluasi melalui beberapa indeks Goodness of Fit, meliputi Chi-Square (χ^2), Probability, Root Mean Square

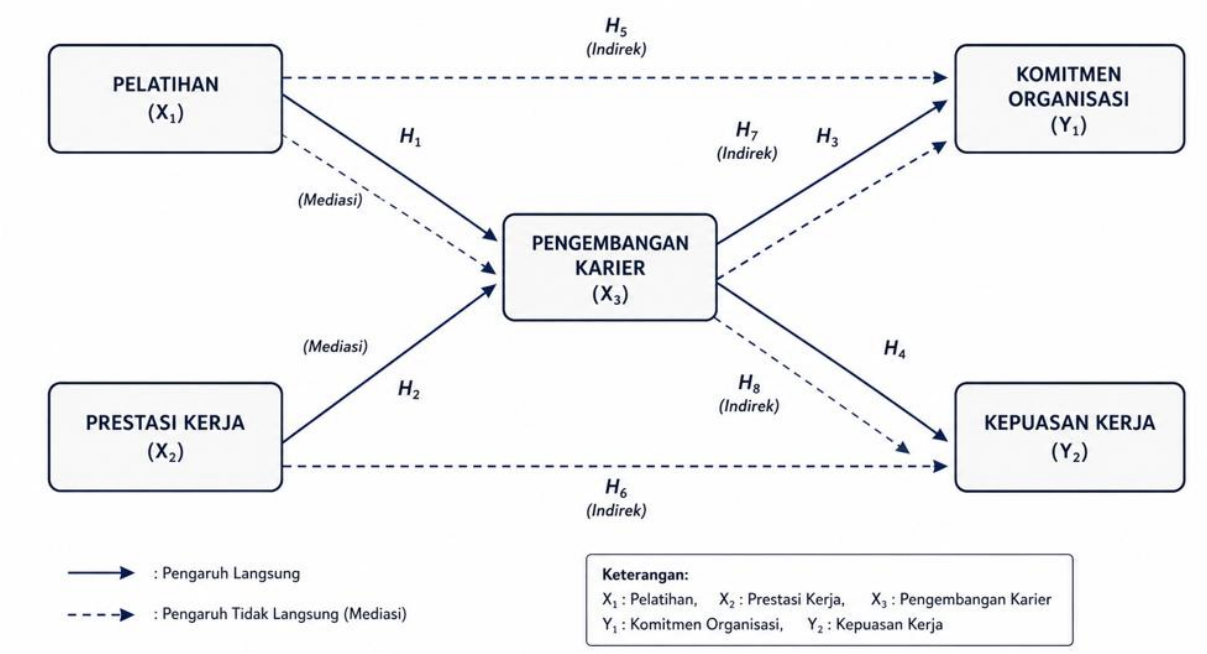
FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Error of Approximation (RMSEA), Goodness of Fit Index (GFI), dan Comparative Fit Index (CFI). Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan nilai koefisien jalur (path coefficient) dan t-value, dengan kriteria t > 1,96 pada taraf signifikansi 5%. Selanjutnya, peran mediasi pengembangan karier diuji menggunakan Sobel Test, dengan kriteria Z > 1,96 atau p-value < 0,05 (MacKinnon et al., 2002).

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Sumber
Pelatihan (X_1)	Relevansi materi, kualitas instruktur, kesempatan pelatihan, penerapan hasil pelatihan	Salas et al. (2012); Aguinis & Kraiger (2009)
Prestasi Kerja (X_2)	Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, pencapaian target	Judge et al. (2001)
Pengembangan Karier (X_3)	*Career goal progress*, *professional ability development*, *promotion speed*, *remuneration growth*	Weng et al. (2010)
Komitmen Organisasi (Y_1)	*Affective commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment*	Meyer & Allen (1991)
Kepuasan Kerja (Y_2)	Pekerjaan, promosi, supervisi, rekan kerja, kepuasan kerja	Judge et al. (2001)

Sumber: Diadaptasi dari berbagai penelitian terdahulu.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

4. Hasil dan Pembahasan

Evaluasi Model Penelitian. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dievaluasi tingkat kesesuaian model (*Goodness of Fit*) untuk mengetahui sejauh mana model konseptual mampu merepresentasikan data empiris. Evaluasi dilakukan menggunakan beberapa indeks *Goodness of Fit* yang umum digunakan dalam analisis jalur dengan bantuan perangkat lunak LISREL 8.7. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 2.

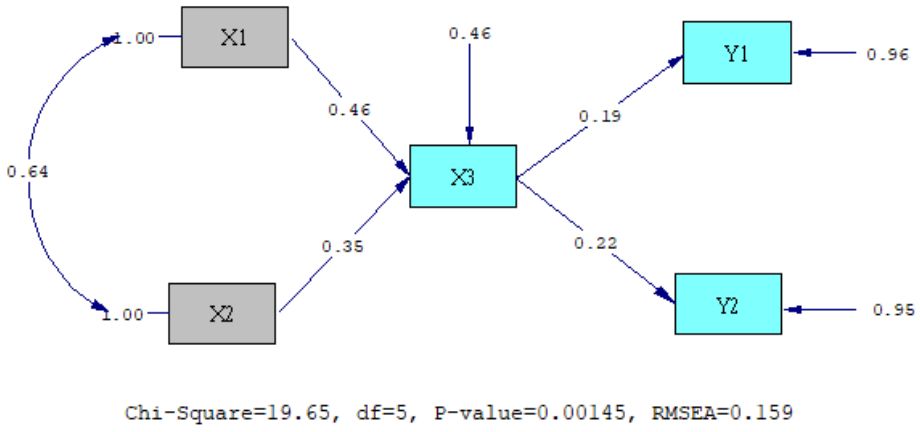
Tabel 2. Hasil Goodness of Fit Model

Indeks	Cut-off	Hasil	Keterangan
Chi-Square (χ^2)	Semakin kecil	19,65	Marginal Fit
Probability	≥ 0,05	0,0015	Belum Fit
RMSEA	≤ 0,08	0,160	Poor Fit
GFI	≥ 0,90	0,94	Good Fit
CFI	≥ 0,90	0,91	Good Fit
IFI	≥ 0,90	0,91	Good Fit

Sumber: Hasil olahan LISREL 8.7 (2026).

Berdasarkan Tabel 2, model menghasilkan nilai Chi-Square sebesar 19,65 dengan p-value sebesar 0,0015, sehingga kriteria *exact fit* belum terpenuhi. Nilai RMSEA sebesar 0,160 juga menunjukkan bahwa model belum mencapai tingkat kesalahan aproksimasi yang ideal. Namun demikian, nilai GFI sebesar 0,94, CFI sebesar 0,91, dan IFI sebesar 0,91 telah memenuhi nilai yang direkomendasikan (≥0,90), sehingga menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kecocokan yang memadai. Dengan mempertimbangkan kombinasi beberapa indeks *Goodness of Fit*, model penelitian dinilai acceptable sehingga layak digunakan untuk pengujian hubungan struktural antarvariabel (Hair et al., 2022).

Model Struktural Penelitian



Gambar 2. Model Struktural Hasil Estimasi. Sumber: Hasil olahan LISREL 8.7 (2026).

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Gambar 2 menunjukkan hasil estimasi model struktural yang menggambarkan hubungan antara pelatihan, prestasi kerja, pengembangan karier, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Seluruh koefisien jalur menunjukkan arah hubungan positif. Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan nilai koefisien jalur (*standardized path coefficient*) dan nilai *t-value* untuk menentukan signifikansi hubungan antarvariabel.

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 3. Hasil Pengujian Model Struktural

Hipotesis	Hubungan Variabel	Koefisien (β)	t-value	Keputusan
H1	Pelatihan → Pengembangan Karier	0,29	5,57	Diterima
H2	Prestasi Kerja → Pengembangan Karier	0,22	4,21	Diterima
H3	Pengembangan Karier → Komitmen Organisasi	0,18	2,08	Diterima
H4	Pengembangan Karier → Kepuasan Kerja	0,23	2,47	Diterima

Sumber: Hasil olahan LISREL 8.7 (2026).

Berdasarkan hasil analisis jalur pada Tabel 3, seluruh hubungan langsung dalam model penelitian memiliki nilai t-value lebih besar dari 1,96, sehingga seluruh hipotesis langsung (H1–H4) dinyatakan diterima pada taraf signifikansi 5%. Pelatihan memberikan pengaruh positif terhadap pengembangan karier dengan koefisien sebesar 0,29, sedangkan prestasi kerja berpengaruh positif terhadap pengembangan karier dengan koefisien sebesar 0,22. Selanjutnya, pengembangan karier berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi ($\beta = 0,18$) dan kepuasan kerja ($\beta = 0,23$).

Koefisien Determinasi

Tabel 4. Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel Endogen	R^2	Interpretasi
Pengembangan Karier	0,54	Pelatihan dan prestasi kerja mampu menjelaskan 54% variasi pengembangan karier.
Komitmen Organisasi	0,036	Pengembangan karier menjelaskan 3,6% variasi komitmen organisasi.
Kepuasan Kerja	0,050	Pengembangan karier menjelaskan 5,0% variasi kepuasan kerja.

Sumber: Hasil olahan LISREL 8.7 (2026).

Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variabel pengembangan karier, dengan kontribusi pelatihan dan prestasi kerja sebesar 54%. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut merupakan determinan utama dalam pembentukan pengembangan karier pegawai. Sebaliknya, nilai koefisien determinasi pada komitmen organisasi (3,6%) dan kepuasan kerja (5,0%) relatif rendah.

Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kedua variabel tersebut, masih terdapat faktor lain di luar model penelitian yang berkontribusi terhadap pembentukan komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Hasil Uji Mediasi

Tabel 5. Hasil Uji Sobel

Hipotesis	Jalur Mediasi	Efek Tidak Langsung	Z Sobel	p-value	Keputusan
H5	Pelatihan → Pengembangan Karier → Komitmen Organisasi	0,052	1,897	0,058	Ditolak
H6	Pelatihan → Pengembangan Karier → Kepuasan Kerja	0,067	2,234	0,026	Diterima
H7	Prestasi Kerja → Pengembangan Karier → Komitmen Organisasi	0,040	1,825	0,068	Ditolak
H8	Prestasi Kerja → Pengembangan Karier → Kepuasan Kerja	0,051	2,118	0,034	Diterima

Sumber: Hasil olahan LISREL 8.7 dan Sobel Test (2026).

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa pengembangan karier tidak memediasi secara signifikan hubungan antara pelatihan maupun prestasi kerja terhadap komitmen organisasi, yang ditunjukkan oleh nilai Z Sobel < 1,96 dan p-value > 0,05. Sebaliknya, pengembangan karier memediasi secara signifikan hubungan pelatihan dan prestasi kerja terhadap kepuasan kerja, dengan nilai Z Sobel > 1,96 dan p-value < 0,05. Dengan demikian, H6 dan H8 diterima, sedangkan H5 dan H7 ditolak.

4.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Pengembangan Karier

Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier dengan koefisien jalur sebesar 0,29 dan nilai t-value sebesar 5,57 (>1,96). Dengan demikian, H1 diterima, yang berarti semakin efektif pelatihan yang diberikan organisasi, semakin tinggi persepsi pegawai terhadap peluang pengembangan karier. Nilai koefisien tersebut juga menunjukkan bahwa pelatihan merupakan determinan yang lebih dominan dibandingkan prestasi kerja dalam membentuk pengembangan karier pegawai.

Temuan ini memperkuat Human Capital Theory (Becker, 1964) yang menjelaskan bahwa investasi organisasi melalui pelatihan akan meningkatkan modal manusia (*human capital*) berupa pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi. Kompetensi tersebut menjadi dasar bagi organisasi dalam memberikan promosi, rotasi, maupun penugasan yang lebih strategis. Dalam perspektif Sustainable Human Resource Management (SHRM), pelatihan bukan hanya sarana peningkatan kemampuan teknis, tetapi merupakan investasi jangka panjang untuk menciptakan SDM yang adaptif, inovatif, dan siap menghadapi perubahan organisasi (Kramar, 2022; Piwowar-Sulej, 2021).

Hasil penelitian ini konsisten dengan Hosen et al. (2024) yang membuktikan bahwa pelatihan

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

berkontribusi positif terhadap pengembangan karier dan selanjutnya meningkatkan prestasi kerja melalui komitmen organisasi. Temuan serupa dilaporkan oleh Muleya et al. (2022) yang menunjukkan bahwa pelatihan yang didukung kesempatan berkembang meningkatkan persepsi pegawai terhadap prospek karier dan memperkuat keterikatan terhadap organisasi. Selain itu, Lu et al. (2023) menjelaskan bahwa praktik SHRM yang berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan mampu meningkatkan resiliensi pegawai sehingga memperbesar peluang pengembangan karier.

Pada konteks Perumdam Muara Tirta Kota Gorontalo, hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis pegawai dalam menjalankan tugas operasional, tetapi juga membentuk keyakinan bahwa organisasi memberikan kesempatan untuk berkembang. Hal tersebut penting bagi organisasi pelayanan publik yang dituntut mampu menjaga kualitas layanan melalui SDM yang kompeten. Oleh karena itu, efektivitas pelatihan akan lebih optimal apabila diintegrasikan dengan sistem pengembangan karier yang transparan, berbasis kompetensi, dan mempertimbangkan kebutuhan organisasi serta aspirasi pegawai.

4.4 Pengaruh Prestasi Kerja terhadap Pengembangan Karier

Hasil analisis menunjukkan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier dengan koefisien jalur sebesar 0,22 dan nilai t-value sebesar 4,21. Dengan demikian, H2 diterima, yang menunjukkan bahwa peningkatan prestasi kerja diikuti oleh meningkatnya peluang pengembangan karier. Meskipun pengaruhnya lebih kecil dibandingkan pelatihan, prestasi kerja tetap menjadi indikator penting dalam proses pengembangan SDM.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan Human Capital Theory, yang memandang prestasi kerja sebagai refleksi keberhasilan pegawai dalam memanfaatkan kompetensi yang dimiliki untuk menghasilkan kinerja yang bernilai bagi organisasi. Dalam sistem manajemen SDM berbasis merit, prestasi kerja menjadi dasar pemberian promosi, rotasi jabatan, maupun kesempatan mengikuti program pengembangan lanjutan. Dengan demikian, pegawai yang memiliki prestasi lebih tinggi akan memperoleh peluang karier yang lebih besar dibandingkan pegawai dengan kinerja rendah.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Weng et al. (2010) yang menyatakan bahwa pertumbuhan karier dipengaruhi oleh persepsi pegawai terhadap kemajuan profesional yang diperoleh melalui kontribusi nyata kepada organisasi. Kraimer et al. (2011) juga menunjukkan bahwa dukungan organisasi terhadap pengembangan pegawai akan lebih efektif apabila didasarkan pada pencapaian kinerja yang objektif. Penelitian Hosen et al. (2024) semakin memperkuat argumentasi tersebut dengan menunjukkan bahwa prestasi kerja dan pengembangan karier merupakan dua komponen yang saling mendukung dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Pada Perumdam Muara Tirta Kota Gorontalo, hasil ini mengindikasikan bahwa sistem penilaian prestasi telah menjadi salah satu dasar dalam pengembangan karier pegawai. Namun demikian, koefisien yang lebih rendah dibandingkan pelatihan mengisyaratkan bahwa organisasi masih lebih menekankan peningkatan kompetensi melalui pelatihan daripada pemanfaatan hasil

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

penilaian kinerja sebagai dasar pengembangan karier. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat integrasi antara sistem penilaian prestasi, pengembangan kompetensi, dan kebijakan promosi agar pegawai memiliki persepsi yang lebih kuat terhadap penerapan sistem merit.

4.5 Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Komitmen Organisasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan koefisien sebesar 0,18 dan nilai t-value sebesar 2,08, sehingga H3 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kesempatan berkembang yang diberikan organisasi mampu meningkatkan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Akan tetapi, besarnya pengaruh relatif rendah dengan R^2 sebesar 0,036, yang berarti pengembangan karier hanya menjelaskan 3,6% variasi komitmen organisasi.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui Social Exchange Theory (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005), yang menyatakan bahwa ketika organisasi memberikan dukungan berupa kesempatan berkembang, pegawai akan membalasnya melalui sikap positif seperti loyalitas dan komitmen. Pengembangan karier dipersepsikan sebagai bentuk penghargaan organisasi terhadap kompetensi dan kontribusi pegawai sehingga menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Weng et al. (2010) yang membuktikan bahwa pertumbuhan karier meningkatkan komitmen organisasi. Muleya et al. (2022) juga menemukan bahwa kesempatan pengembangan karier meningkatkan *affective organizational commitment*. Di sisi lain, Kramar (2022) menegaskan bahwa dalam perspektif SHRM, keberlanjutan organisasi tidak hanya bergantung pada peningkatan kompetensi, tetapi juga pada kemampuan organisasi membangun hubungan jangka panjang dengan pegawai melalui sistem karier yang adil dan berkelanjutan.

Meskipun demikian, rendahnya nilai R^2 menunjukkan bahwa pengembangan karier bukan merupakan determinan utama komitmen organisasi pada Perumdam Muara Tirta Kota Gorontalo. Komitmen pegawai kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, keadilan organisasi, kompensasi, maupun persepsi dukungan organisasi. Dengan demikian, pengembangan karier perlu dipadukan dengan praktik manajemen SDM lainnya agar mampu memperkuat komitmen pegawai secara lebih optimal.

4.6 Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien sebesar 0,23 dan nilai t-value sebesar 2,47, sehingga H4 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin besar kesempatan pegawai untuk berkembang, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Dibandingkan dengan komitmen organisasi, pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja relatif lebih kuat, meskipun nilai R^2 sebesar 0,050 menunjukkan bahwa sebagian besar variasi kepuasan kerja masih dipengaruhi oleh faktor lain.

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Dalam perspektif Social Exchange Theory, kesempatan pengembangan karier merupakan bentuk dukungan organisasi yang menghasilkan evaluasi positif terhadap pekerjaan. Pegawai yang memperoleh peluang promosi, peningkatan kompetensi, dan perkembangan profesional akan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusinya, sehingga muncul kepuasan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja.

Temuan ini mendukung hasil penelitian Sypniewska et al. (2023) yang menunjukkan bahwa praktik SHRM yang berorientasi pada pengembangan pegawai meningkatkan kepuasan kerja melalui keterlibatan kerja. Lu et al. (2023) juga menjelaskan bahwa organisasi yang secara konsisten mengembangkan kompetensi pegawai mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis dan pengalaman kerja yang positif. Selain itu, penelitian Judge et al. (2001) menegaskan bahwa kesempatan berkembang merupakan salah satu determinan penting dalam pembentukan kepuasan kerja karena memberikan harapan terhadap masa depan karier pegawai.

Pada Perumdam Muara Tirta Kota Gorontalo, hasil ini menunjukkan bahwa pegawai lebih cepat merasakan manfaat pengembangan karier dalam bentuk kepuasan kerja dibandingkan komitmen organisasi. Kesempatan mengikuti pelatihan lanjutan, memperoleh promosi berdasarkan kompetensi, dan memiliki prospek karier yang jelas memberikan pengalaman kerja yang lebih bermakna sehingga meningkatkan kepuasan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan sistem pengembangan karier yang transparan, berbasis kompetensi, dan dikomunikasikan secara konsisten agar mampu mempertahankan kepuasan pegawai sekaligus mendukung keberlanjutan transformasi SDM.

4.7 Peran Mediasi Pengembangan Karier dalam Hubungan Pelatihan dan Prestasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja

Pengembangan Karier Memediasi Pengaruh Pelatihan terhadap Komitmen Organisasi (H5)

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap komitmen organisasi melalui pengembangan karier memiliki Z Sobel sebesar 1,897 dengan p-value sebesar 0,058. Karena nilai $Z < 1{,}96$ dan $p > 0{,}05$, maka H5 ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan karier belum mampu menjadi mekanisme yang menjembatani hubungan antara pelatihan dan komitmen organisasi pada pegawai Perumdam Muara Tirta Kota Gorontalo.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa pelatihan memang meningkatkan kompetensi pegawai dan memperkuat persepsi terhadap peluang pengembangan karier, namun peningkatan tersebut belum cukup untuk membentuk komitmen organisasi. Dalam perspektif Social Exchange Theory (Cropanzano & Mitchell, 2005), komitmen organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh kesempatan berkembang, tetapi juga oleh kualitas hubungan antara pegawai dan organisasi, seperti kepercayaan terhadap pimpinan, keadilan organisasi, dukungan organisasi, dan budaya kerja. Dengan demikian, pelatihan yang belum diikuti oleh pengalaman organisasi yang positif belum mampu memperkuat ikatan psikologis pegawai terhadap organisasi.

Temuan ini berbeda dengan Muleya et al. (2022) yang menemukan bahwa pengembangan karier memperkuat komitmen afektif pegawai. Perbedaan tersebut dapat dijelaskan oleh

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

karakteristik organisasi. Penelitian Muleya dilakukan pada organisasi dengan sistem pengembangan SDM yang lebih mapan, sedangkan pada Perumdam Muara Tirta, pengembangan karier kemungkinan belum sepenuhnya dipersepsikan sebagai sistem yang konsisten dan berbasis kompetensi. Oleh karena itu, manfaat pelatihan lebih banyak dirasakan sebagai peningkatan kemampuan kerja daripada sebagai faktor yang memperkuat loyalitas organisasi.

Pengembangan Karier Memediasi Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja (H6)

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa pengembangan karier berhasil memediasi secara signifikan hubungan antara pelatihan dan kepuasan kerja ($Z = 2{,}234$; $p = 0{,}026$). Dengan demikian, H6 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan akan lebih efektif meningkatkan kepuasan kerja apabila diikuti dengan peluang pengembangan karier yang jelas.

Temuan ini mendukung Human Capital Theory, yang menjelaskan bahwa investasi organisasi melalui pelatihan akan memberikan manfaat optimal ketika kompetensi yang diperoleh dapat dimanfaatkan untuk memperoleh perkembangan profesional. Pegawai yang merasakan bahwa pelatihan membuka peluang promosi, peningkatan tanggung jawab, atau pengembangan kompetensi lanjutan akan memiliki evaluasi yang lebih positif terhadap pekerjaannya.

Hasil penelitian ini konsisten dengan Hosen et al. (2024) yang menunjukkan bahwa pelatihan memberikan dampak lebih besar terhadap hasil kerja ketika didukung oleh pengembangan karier. Temuan ini juga diperkuat oleh Sypniewska et al. (2023) yang menyatakan bahwa praktik SHRM yang berorientasi pada pengembangan pegawai meningkatkan kepuasan kerja melalui kesempatan belajar dan berkembang. Dengan demikian, pengembangan karier menjadi mekanisme penting yang menghubungkan investasi organisasi pada pelatihan dengan terbentuknya kepuasan kerja pegawai.

Dalam konteks Perumdam Muara Tirta Kota Gorontalo, hasil ini menunjukkan bahwa pegawai lebih menghargai pelatihan apabila organisasi mampu menghubungkannya dengan prospek karier yang nyata. Oleh karena itu, setiap program pelatihan sebaiknya menjadi bagian dari perencanaan karier pegawai, bukan sekadar memenuhi kebutuhan operasional jangka pendek.

Pengembangan Karier Memediasi Pengaruh Prestasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi (H7)

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa pengembangan karier tidak memediasi secara signifikan hubungan antara prestasi kerja dan komitmen organisasi ($Z = 1{,}825$; $p = 0{,}068$). Oleh karena itu, H7 ditolak.

Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki prestasi kerja tinggi belum tentu memiliki komitmen organisasi yang lebih kuat hanya karena memperoleh peluang pengembangan karier. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi dibentuk oleh faktor yang lebih kompleks daripada sekadar pengakuan terhadap prestasi kerja. Faktor-faktor seperti kepemimpinan, budaya organisasi, keadilan prosedural, sistem penghargaan, dan dukungan organisasi kemungkinan memiliki peran yang lebih dominan dalam membentuk

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

komitmen pegawai.

Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Weng et al. (2010) yang menunjukkan bahwa pertumbuhan karier memperkuat komitmen organisasi. Perbedaan tersebut dapat disebabkan oleh konteks organisasi sektor publik yang memiliki karakteristik berbeda dengan organisasi bisnis. Pada Perumdam, pegawai mungkin lebih menilai komitmen berdasarkan stabilitas kerja, hubungan dengan pimpinan, dan iklim organisasi daripada peluang pengembangan karier semata. Implikasinya, peningkatan prestasi kerja perlu diimbangi dengan penguatan praktik manajemen SDM lainnya agar mampu menghasilkan komitmen organisasi yang lebih tinggi.

Pengembangan Karier Memediasi Pengaruh Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja (H8)

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa pengembangan karier berhasil memediasi secara signifikan hubungan antara prestasi kerja dan kepuasan kerja ($Z = 2{,}118$; $p = 0{,}034$), sehingga H8 diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki prestasi kerja tinggi akan merasakan kepuasan kerja yang lebih besar ketika prestasi tersebut diikuti oleh kesempatan berkembang dalam organisasi. Pengembangan karier menjadi bentuk pengakuan organisasi atas kontribusi pegawai, sehingga menciptakan persepsi bahwa organisasi memberikan penghargaan yang adil terhadap kinerja.

Hasil ini mendukung Social Exchange Theory, yang menjelaskan bahwa pegawai akan memberikan respons positif ketika organisasi menunjukkan penghargaan terhadap kontribusi mereka. Temuan ini juga konsisten dengan Hosen et al. (2024) yang menunjukkan bahwa prestasi kerja memberikan dampak yang lebih besar terhadap hasil organisasi apabila didukung oleh sistem pengembangan karier yang efektif. Selain itu, Lu et al. (2023) menjelaskan bahwa praktik SHRM yang mengintegrasikan pengembangan kompetensi dan kesempatan berkembang mampu meningkatkan kesejahteraan serta kepuasan kerja pegawai.

Dalam konteks Perumdam Muara Tirta Kota Gorontalo, hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh keberhasilan pegawai mencapai target, tetapi juga oleh keyakinan bahwa prestasi tersebut dihargai melalui kesempatan pengembangan karier. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun sistem promosi dan pengembangan karier yang transparan, objektif, dan berbasis kinerja agar manfaat prestasi kerja dapat dirasakan secara nyata oleh pegawai.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karier merupakan mekanisme yang lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja dibandingkan komitmen organisasi. Seluruh hubungan langsung (H1–H4) terbukti signifikan, sedangkan pada hubungan tidak langsung hanya H6 dan H8 yang didukung oleh data empiris. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa investasi organisasi melalui pelatihan dan pengelolaan prestasi kerja akan memberikan dampak yang lebih nyata apabila diikuti oleh sistem pengembangan karier yang jelas dan berkeadilan. Namun demikian, rendahnya nilai koefisien determinasi pada komitmen organisasi ($R^2 = 0{,}036$) dan kepuasan kerja ($R^2 = 0{,}050$) menunjukkan bahwa pengembangan karier bukan satu-satunya faktor penentu. Variabel lain seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi, sistem kompensasi, dan

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

iklim kerja diduga memiliki kontribusi yang lebih besar dalam membentuk komitmen organisasi maupun kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan mengembangkan model yang lebih komprehensif agar mampu menjelaskan perilaku pegawai secara lebih utuh.

5. Kesimpulan

Penelitian ini membuktikan bahwa pelatihan dan prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier pegawai Perumdam Muara Tirta Kota Gorontalo. Selanjutnya, pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja, sehingga semakin baik peluang pengembangan karier yang diberikan organisasi, semakin tinggi komitmen dan kepuasan kerja pegawai.

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa pengembangan karier berhasil memediasi pengaruh pelatihan dan prestasi kerja terhadap kepuasan kerja, namun tidak mampu memediasi pengaruh kedua variabel tersebut terhadap komitmen organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengembangan karier lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja dibandingkan komitmen organisasi.

Secara praktis, Perumdam Muara Tirta Kota Gorontalo perlu mengintegrasikan program pelatihan, sistem penilaian prestasi, dan pengembangan karier secara berkelanjutan sebagai strategi transformasi SDM berbasis kompetensi. Penelitian ini juga memberikan kontribusi dengan menunjukkan bahwa pengembangan karier merupakan mekanisme strategis dalam meningkatkan kepuasan kerja, namun penguatan komitmen organisasi masih memerlukan dukungan faktor lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan dukungan organisasi.

Referensi

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals, teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology, 60*, 451–474. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505

Andari, R., et al. (2025). The effect of training and development, social support and career development on work performance mediated by organizational commitment. *Jurnal Manajemen*. https://doi.org/10.35508/jom.v18i3.20516

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees: Implications for sustainable human resource management. *Sustainability, 12*(15), 6086. https://doi.org/10.3390/su12156086

Desta, A. G. (2021). Linking human resource training and development, employee commitment

and job satisfaction. *International Journal of Management, Entrepreneurship, Social Science and Humanities, 4*(1), 1–16. https://doi.org/10.31098/ijmesh.v4i1.535

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2022). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., Abd Aziz, M. F., & Rahman, M. M. (2024). Training and development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon, 10*(1), Article e23903. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8: User's reference guide*. Scientific Software International.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376–407. https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376–407. https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376

Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 485–500. https://doi.org/10.1037/a0021452

Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management: Six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 60*(1), 146–170. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12321

Lu, Y., Zhang, M., Yang, M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management, 62*(3), 331–353. https://doi.org/10.1002/hrm.22153

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods, 7*(1), 83–104. https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.1.83

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20–52. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842

Muleya, D., Ngirande, H., & Terera, S. R. (2022). The influence of training, career development and employee engagement on affective commitment. *SA Journal of Human Resource*

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Management, 20, a1620. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1620

Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 58*(2), 367–408. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x

Piwowar-Sulej, K. (2021). Core functions of sustainable human resource management: A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology. *Sustainable Development, 29*(4), 671–693. https://doi.org/10.1002/sd.2166

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 36*(4), 717–731. https://doi.org/10.3758/BF03206553

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest, 13*(2), 74–101. https://doi.org/10.1177/1529100612436661

Sinaga, R., et al. (2024). Enhancement of organizational commitment among management trainee graduates. *International Journal of Science and Society, 6*(3). https://doi.org/10.54783/ijsoc.v6i3.1223

Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi terbaru). Alfabeta.

Sypniewska, B., Baran, M., & Kłos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management—Based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal, 19*, 1069–1100. https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9

Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 77*(3), 391–400. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.003

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)