

## Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, serta Efikasi Diri terhadap Kinerja Mandor I PTPN IV Regional III dengan Mediasi Kepuasan Kerja

Tri Putra Roito Pasaribu<sup>1\*</sup>, Arianto Muditomo<sup>2</sup>, Rini Dwiyani Hadiwidjaja<sup>3</sup>

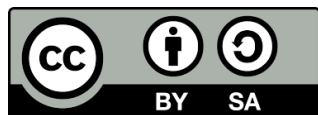
Universitas Terbuka, Indonesia<sup>1,3</sup>

Institut Keuangan Perbankan Dan Informatika Asia Perbanas, Indonesia<sup>2</sup>

Email : pasaribu.3putra@gmail.com<sup>1\*</sup>, arianto.muditomo@pten-indonesia.co.id<sup>2</sup>,  
rini@ecampus.ut.ac.id<sup>3</sup>

### Keywords:

*Training; Career Development; Self-Efficacy; Job Satisfaction; Employee Performance.*



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2026 by Author. Published by Riviera Publishing

### Kata Kunci:

Pelatihan; Pengembangan Karir; Efikasi Diri; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan.

### Abstract

*Employee performance is a critical determinant of organizational success, yet performance data for Mandor I at PTPN IV Regional III during 2020–2024 remained largely categorized as adequate, with notably poor results recorded in 2021 and 2024. This study aims to examine the influence of training, career development, and self-efficacy on the performance of Mandor I, both directly and through the mediation of job satisfaction. A quantitative approach was employed using an online survey distributed via Google Form to 84 respondents, selected through saturated sampling from all Mandor I across work units in Riau and North Sumatra. Data were analyzed using Structural Equation Modeling with the Partial Least Squares (SEM-PLS) method via SmartPLS software. The results show that training, career development, self-efficacy, and job satisfaction each have a significant positive effect on performance, while training, career development, and self-efficacy also significantly and positively affect job satisfaction. Furthermore, job satisfaction partially mediates the relationship between all three independent variables and performance. These findings confirm the relevance of goal setting theory and suggest that competency-based training, transparent career development, and self-efficacy enhancement through coaching are essential strategies for improving Mandor I performance at PTPN IV Regional III.*

### Abstrak

Kinerja karyawan menjadi penentu penting keberhasilan organisasi, namun data kinerja Mandor I di PTPN IV Regional III periode 2020–2024 masih didominasi kategori cukup, bahkan tergolong sangat buruk pada 2021 dan 2024. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pelatihan, pengembangan karir, dan efikasi diri terhadap kinerja Mandor I, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner online (*Google Form*) yang disebar kepada 84 responden menggunakan teknik *saturated sampling* pada seluruh Mandor I di unit kerja Provinsi Riau dan Sumatera Utara. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan software *SmartPLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, pengembangan karir, efikasi diri, dan kepuasan kerja masing-masing berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sementara pelatihan, pengembangan karir, dan efikasi diri juga berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu,

kepuasan kerja terbukti memediasi secara parsial hubungan ketiga variabel independen tersebut terhadap kinerja. Temuan ini mendukung relevansi goal setting theory dan menegaskan bahwa pelatihan berbasis kompetensi, pengembangan karir yang transparan, serta peningkatan efikasi diri melalui coaching menjadi strategi penting untuk meningkatkan kinerja Mandor I di PTPN IV Regional III.

---

## **PENDAHULUAN**

Perkembangan industri yang pesat telah membawa dunia memasuki era revolusi industri 5.0, yang turut mengubah perilaku sosial di masyarakat (Ade Octaviany et al., 2022). Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk terus meningkatkan kinerjanya, dan salah satu elemen kunci penentu keberhasilan tersebut adalah kinerja sumber daya manusia (SDM) (Muchtar et al., 2022; Gutterman, 2023). SDM merupakan aset strategis yang, melalui kompetensi, pengetahuan, dan keterampilannya, mendorong keberhasilan perusahaan lewat inovasi (Faugoo, 2024). Pengelolaan SDM tidak berhenti pada proses rekrutmen, melainkan harus berlanjut agar SDM mampu beradaptasi cepat terhadap dinamika bisnis (Sudarmo, 2020). SDM yang berkualitas menjadi keunggulan kompetitif yang meningkatkan kinerja organisasi, sehingga perlu diperhatikan melalui perencanaan, analisis kebutuhan, dan penyesuaian tenaga kerja yang tepat (Khuay G L et al., 2023). Karyawan berkompetensi tinggi berkontribusi signifikan terhadap produktivitas, efisiensi, dan profitabilitas perusahaan, yang umumnya dicapai melalui program pendidikan dan pelatihan yang dirancang baik (Groenewald et al., 2024).

PT Perkebunan Nusantara (PTPN) IV Regional III, sebelumnya PTPN V, merupakan entitas di bawah Holding Perkebunan Nusantara yang telah bertransformasi pasca merger holding. Berdasarkan Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-7/MBU/07/2020 tanggal 1 Juli 2020 tentang Nilai-nilai Utama SDM BUMN, PTPN diwajibkan menerapkan nilai amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif (AKHLAK), di mana nilai kompeten menekankan peningkatan kompetensi diri melalui pelatihan dan pengembangan. Kinerja karyawan di lingkungan operasional PTPN IV Regional III sangat penting karena karyawan menjadi penggerak utama operasional yang berdampak pada produktivitas, efisiensi biaya, dan keberlanjutan perusahaan. Data kinerja Mandor I periode 2020–2024 menunjukkan tingkat kinerja yang secara umum masih tergolong cukup, bahkan pada 2021 dan 2024 ditemukan kinerja sangat buruk yang berpotensi memengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Peningkatan kompetensi karyawan memberikan banyak manfaat, seperti menurunkan biaya pelatihan, mengurangi intensi turnover, dan meningkatkan produktivitas serta kinerja organisasi (Kolibáčová, 2014; Nugroho & Pudiastuti, 2021).

Data laba tahun berjalan PTPN IV Regional III dari 2014 hingga 2020 dominan menurun, sempat naik signifikan pada 2021 dan mencapai puncaknya pada 2022 sebesar 2175 miliar, namun kembali menurun tajam pada 2023 menjadi 1185 miliar. Kondisi ini menunjukkan kinerja perusahaan belum maksimal dan menjadi fokus manajemen untuk ditingkatkan, salah satunya melalui peningkatan kinerja karyawan yang memerlukan investasi pada pengembangan kompetensi lewat pendidikan dan pelatihan efektif (Dachner et al., 2019). Pelatihan dianggap penting untuk mendukung pengembangan kemampuan, informasi, dan bakat karyawan demi kinerja jangka panjang (Abu Daqar & Constantinovits, 2021; Achackzai et al., 2024) dan (Nahida Afroz, 2018), serta menumbuhkan tanggung jawab, sikap positif, dan

citra perusahaan yang lebih baik (Safitri & Lathifah S, 2019; Hamud Warsame, 2023; Arulsamy et al., 2023).

Pengembangan karir juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, bukan sekadar promosi jabatan melainkan dorongan untuk maju yang berdampak pada kepuasan kerja jangka panjang (Putu, 2020; Muhajir, 2019). Pengembangan karir merupakan upaya formal organisasi untuk mengembangkan SDM sesuai kebutuhan, dilihat dari orientasi karir berupa konsep diri tentang bakat, kemampuan, motif, kebutuhan, sikap, dan nilai (Suherman et al., 2023; Sinaga et al., 2024), dan terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Iis et al., 2022; Arifuddin et al., 2021; Karunia et al., 2023).

Data perbandingan jumlah tenaga kerja aktif dan yang sudah pensiun di PTPN IV Regional III menunjukkan tren tenaga kerja aktif yang terus menurun sementara jumlah pensiun terus meningkat, sehingga manajemen perlu mempersiapkan pengganti melalui pelatihan dan pengembangan karir agar kesenjangan kompetensi tidak berdampak pada penurunan kinerja perusahaan.

Faktor internal seperti efikasi diri juga memengaruhi kinerja karyawan. Efikasi diri adalah kepercayaan diri karyawan dalam menghadapi dan menyelesaikan pekerjaan, yang mendorong pengembangan diri lebih profesional (Sinaga, 2025) serta motivasi kerja (Hadi, 2023; Khaery et al., 2024), dan terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Lestari et al., 2024; Nabilah et al., 2025; Khaery et al., 2024; Abun et al., 2021). Kepuasan kerja, sebagai gabungan kondisi psikologis dan fisiologis, juga terbukti meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan (Sinaga, 2024; Y. W. Lestari et al., 2022), dengan pengaruh positif signifikan yang dikonfirmasi berbagai penelitian (Dharma et al., 2023; Handanal et al., 2023; Febrianti et al., 2020), termasuk pada karyawan PTPN III (Prabowo et al., 2022) dan PTPN IV Distrik 2 (Junmanti, 2019).

Kerangka hubungan pelatihan, pengembangan karir, efikasi diri, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ini sejalan dengan goal setting theory yang menjadi grand theory penelitian, di mana karyawan bertindak sesuai tujuan yang membentuk perilaku menuju sasaran (Sutrisno & Arsanti, 2023). Fenomena gap berupa tingginya rasio karyawan aktif terhadap pensiun, laba tahunan yang dominan menurun, serta kinerja Mandor I yang didominasi kategori cukup, mendorong penelitian ini dilakukan dengan judul "Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir Serta Efikasi Diri Terhadap Kinerja Mandor I PTPN IV Regional III Dengan Mediasi Kepuasan Kerja", pada staf level Mandor I di Provinsi Riau dan Sumatera Utara, guna menguji model mediasi kepuasan kerja yang belum banyak diteliti secara spesifik dan masih menunjukkan inkonsistensi hasil pada penelitian-penelitian sebelumnya.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pelatihan, pengembangan karir, efikasi diri, dan kepuasan kerja terhadap kinerja Mandor I, pengaruh pelatihan, pengembangan karir, dan efikasi diri terhadap kepuasan kerja, serta peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan ketiga variabel tersebut terhadap kinerja Mandor I. Secara teoritis, penelitian ini menguji relevansi goal setting theory serta menjadi referensi pengembangan SDM pada level Mandor I. Secara praktis, hasilnya diharapkan membantu perusahaan merumuskan kebijakan yang meningkatkan motivasi dan kinerja Mandor I, sekaligus menambah wawasan penulis, dengan implikasi manajerial berupa pelatihan berbasis kompetensi, pengembangan karir yang transparan, sistem rotasi kerja, dan penciptaan budaya kerja dengan umpan balik positif. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian model mediasi kepuasan kerja secara spesifik

pada level Mandor I di PTPN IV Regional III, yang belum banyak diteliti sebelumnya, serta integrasi goal setting theory dalam menjelaskan hubungan antar variabel.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner yang disebar secara online menggunakan Google Form. Penelitian kuantitatif bersifat deduktif, dimulai dari teori yang sudah ada untuk merumuskan hipotesis, kemudian diuji melalui data numerik yang dikumpulkan dan dianalisis secara statistik (Xiong, 2022). Kuesioner disebar kepada karyawan level Mandor I di PTPN IV Regional III, dengan responden menjawab pernyataan menggunakan skala Likert.

### Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan individu, kelompok, atau objek yang menjadi fokus generalisasi hasil penelitian (Kindy et al., 2016). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan level Mandor I di PTPN IV Regional III. Sampel merupakan bagian dari populasi yang mewakili karakteristiknya (Singh et al., 2014). Penelitian ini menggunakan teknik non-probability sampling berupa saturated sampling, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel karena jumlahnya kurang dari 100 (Sahir, 2021; Taherdoost, 2016). Total sampel yang digunakan berjumlah 84 responden, tersebar di seluruh unit kerja PTPN IV Regional III di Provinsi Riau dan Sumatera Utara.

### Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner online, sementara data sekunder bersumber dari artikel, buku, dan jurnal relevan untuk memperkuat kerangka konseptual dan teori. Pengumpulan data dilakukan di lingkungan PTPN IV Regional III (Riau dan Sumatera Utara), dengan rentang waktu penelitian sekitar satu bulan sejak izin penelitian diterbitkan dua minggu untuk pengumpulan data dan dua minggu untuk pengolahan data serta penyusunan laporan. Kuesioner disusun dalam bentuk closed form question dengan skala Likert 5 poin, mulai dari Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju (Msuya & Kumar, 2022).

### Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis komponen dengan software Smart PLS. Analisis PLS terdiri atas model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) (Fauziyana et al., 2022). Outer model menilai validitas konvergen (*loading factor*  $\geq 0,6$ ), validitas diskriminan (melalui *cross-loading*), *composite reliability* ( $> 0,7$ ), AVE ( $\geq 0,5$ ), dan *cronbach alpha* ( $\geq 0,6$ ). Inner model dievaluasi melalui nilai R-square untuk menilai kekuatan konstruk laten (substansial jika  $> 0,67$ , moderat jika  $> 0,33$ , lemah jika  $< 0,19$ ), nilai Q-square untuk *predictive relevance* (besar jika  $> 0,35$ , sedang jika  $> 0,15$ , kecil jika  $< 0,02$ ), serta effect size (F-square) untuk menilai pengaruh antar konstruk (besar jika  $> 0,35$ , moderat jika  $> 0,15$ , kecil jika  $> 0,02$ ). Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai uji statistik T dan P-value pada taraf signifikansi 5%. Hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima dan hipotesis nul ( $H_0$ ) ditolak jika nilai T  $> 1,96$  atau P-value  $< 0,05$ . PLS dipilih sebagai alat analisis karena mampu mengestimasi model kompleks dengan ukuran sampel relatif kecil ( $< 200$ ) namun tetap memberikan hasil prediksi yang tepat.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Uji Hipotesis

Analisis uji hipotesis yang dilakukan pada penelitian terdiri atas 2 bagian yaitu uji hipotesis pengaruh langsung dan uji hipotesis pengaruh tidak langsung (mediasi) dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Pada penelitian ini dilakukan uji hipotesis pengaruh langsung antara variabel independen yaitu pelatihan (X1), pengembangan karir (X2) serta efikasi diri (X3) terhadap variabel dependen kinerja Mandor I (Y) serta variabel independen terhadap variabel mediasi kepuasan kerja (Z). Uji hipotesis ini menggunakan software PLS melalui fungsi bootstrapping. Adapun hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut:

- a. H1 : Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Mandor I
- b. H2 : Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja Mandor I
- c. H3 : Efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap kinerja Mandor I
- d. H4 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Mandor I
- e. H5 : Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- f. H6 : Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- g. H7 : Efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

**Tabel 1.** Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

|                                                    | <i>Original<br/>Sample</i> | <i>Sample<br/>Mean</i> | <i>Standard<br/>Deviation</i> | <i>T<br/>Statistics</i> | <i>P<br/>Values</i> | <b>Keterangan</b>                |
|----------------------------------------------------|----------------------------|------------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------------------|
| Pelatihan (X1) →<br>Kinerja (Y)                    | 0,193                      | 0,191                  | 0,068                         | 2,852                   | 0,005               | Diterima (Positif<br>Signifikan) |
| Pengembangan Karir<br>(X2) → Kinerja (Y)           | 0,166                      | 0,164                  | 0,067                         | 2,473                   | 0,014               | Diterima (Positif<br>Signifikan) |
| Efikasi Diri (X3) →<br>Kinerja (Y)                 | 0,316                      | 0,324                  | 0,095                         | 3,343                   | 0,001               | Diterima (Positif<br>Signifikan) |
| Kepuasan Kerja (Z)<br>→ Kinerja (Y)                | 0,392                      | 0,384                  | 0,107                         | 3,672                   | 0,000               | Diterima (Positif<br>Signifikan) |
| Pelatihan (X1) →<br>Kepuasan Kerja (Z)             | 0,181                      | 0,185                  | 0,083                         | 2,175                   | 0,030               | Diterima (Positif<br>Signifikan) |
| Pengembangan Karir<br>(X2) → Kepuasan<br>Kerja (Z) | 0,420                      | 0,418                  | 0,095                         | 4,417                   | 0,000               | Diterima (Positif<br>Signifikan) |
| Efikasi Diri (X3) →<br>Kepuasan Kerja (Z)          | 0,346                      | 0,347                  | 0,102                         | 3,409                   | 0,001               | Diterima (Positif<br>Signifikan) |

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Pada Tabel 1 menyajikan hasil uji hipotesis pengaruh langsung antara variabel independen dan mediasi terhadap variabel dependen. Hipotesis pertama (H1) yaitu pelatihan (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (Y). Nilai T-Statistic yaitu 2,852 dengan P-Values 0,005. Nilai original sampel yang didapatkan adalah 0,193 yang mengindikasikan memiliki pengaruh positif signifikan. Pegujian hipotesis ditentukan oleh nilai T-Statistic dan P-Values dimana hipotesis diterima jika nilai T-Statistic > T-Table yaitu 1,96 dan P-Values < 0,05 (Gelencsér et al., 2024). Hasil yang didapatkan bahwa T-Statistic > T-Table yaitu 1,96 dan P-Values < 0,05 sehingga hipotesis pertama (H1) dapat diterima.

Hipotesis kedua (H2) yaitu pengembangan karir (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (Y) dimana didapatkan nilai T-Statistic yaitu 2,473 dengan P-Values 0,014. Nilai original sampel yang didapatkan adalah 0,166 yang mengindikasikan memiliki pengaruh positif signifikan. Nilai T-Statistic yang didapatkan lebih besar dari T-Table yaitu 1,96 dengan P-Values 0,014 lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis kedua (H2) dapat diterima.

Hipotesis ketiga (H3) yaitu efikasi diri (X3) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (Y). Uji hipotesis ini didapatkan nilai T-Statistic yaitu 3,343 dengan P-Values 0,001. Nilai original sampel yang didapatkan adalah 0,316 yang mengindikasikan memiliki pengaruh positif signifikan. Nilai T-Statistic yang didapatkan lebih besar dari T-Table yaitu 1,96 dengan P-Values lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan hipotesis ketiga (H3) diterima.

Hipotesis keempat (H4) yaitu kepuasan kerja (Z) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (Y) dimana didapatkan nilai T-Statistic yaitu 3,672 dengan P-Values 0,000. Nilai original sampel yang didapatkan adalah 0,392 yang mengindikasikan memiliki pengaruh positif signifikan. Nilai T-Statistic yang didapatkan lebih besar dari T-Table yaitu 1,96 dengan P-Values lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis keempat (H4) dapat diterima.

Hipotesis kelima (H5) yaitu pelatihan (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Z). Nilai T-Statistic yaitu 2,175 dengan P-Values 0,030 dan nilai original sampel yang didapatkan adalah 0,181 yang mengindikasikan memiliki pengaruh positif signifikan. Nilai T-Statistic > T-Table yaitu 1,96 dan P-Values < 0,05 sehingga hipotesis kelima (H5) dapat diterima.

Hipotesis keenam (H6) yaitu pengembangan karir (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) dimana didapatkan nilai T-Statistic yaitu 4,417 dengan P-Values 0,000 serta nilai original sampel yang didapatkan adalah 0,420 yang mengindikasikan memiliki pengaruh positif signifikan. Nilai T-Statistic yang didapatkan lebih besar dari T-Table yaitu 1,96 dengan P-Values 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis keenam (H6) dapat diterima.

Hipotesis ketujuh (H7) yaitu efikasi diri (X3) secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Z). Uji hipotesis ini didapatkan nilai T-Statistic yaitu 3,409 dengan P-Values 0,001 dan nilai original sampel yang didapatkan adalah 0,346 yang mengindikasikan memiliki pengaruh positif signifikan. Nilai T-Statistic yang didapatkan lebih besar dari T-Table yaitu 1,96 dengan P-Values lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan hipotesis ketujuh (H7) diterima.

## 2. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Pada penelitian ini dilakukan uji hipotesis pengaruh tidak langsung masing-masing variabel independen yaitu pelatihan (X1), pengembangan karir (X2) dan efikasi diri (X3) melalui variabel mediasi kepuasan kerja (Z) terhadap variabel dependen yaitu kinerja (Y). Uji hipotesis ini menggunakan software PLS melalui fungsi bootstrapping. Adapun hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut:

- a. H8 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja Mandor I
- b. H9 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja Mandor I
- c. H10 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh efikasi diri terhadap kinerja Mandor I

**Tabel 2.** Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

|                                                            | Original<br>Sample | Sample<br>Mean | Standard<br>Deviation | T<br>Statistics | P<br>Values | Keterangan                    |
|------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|-----------------------|-----------------|-------------|-------------------------------|
| Pelatihan (X1) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja (Y)          | 0,071              | 0,069          | 0,035                 | 2,058           | 0,040       | Diterima (Positif Signifikan) |
| Pengembangan Karir (X2) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja (Y) | 0,165              | 0,158          | 0,066                 | 2,490           | 0,013       | Diterima (Positif Signifikan) |
| Efikasi Diri (X3) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja (Y)       | 0,136              | 0,128          | 0,045                 | 3,029           | 0,003       | Diterima (Positif Signifikan) |

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Pada Tabel 2 menyajikan hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung antara variabel independen melalui variabel mediasi terhadap variabel dependen. Hipotesis kedelapan (H8) yaitu kepuasan kerja (Z) memediasi pengaruh pelatihan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y). Nilai T-Statistic yaitu 2,058 dengan P-Values 0,040 dan nilai original sampel yang didapatkan adalah 0,071 yang mengindikasikan memiliki pengaruh positif signifikan. Pengujian hipotesis ditentukan oleh nilai T-Statistic dan P-Values dimana hipotesis diterima jika nilai T-Statistic > T-Table yaitu 1,96 dan P-Values < 0,05 (Gelencsér et al., 2024). Nilai T-Statistic > T-Table yaitu 1,96 dan P-Values < 0,05 memberikan kesimpulan bahwa hipotesis kedelapan (H8) dapat diterima.

Hipotesis kesembilan (H9) yaitu kepuasan kerja (Z) memediasi pengaruh pengembangan karir (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Nilai T-Statistic yaitu 2,490 dengan P-Values 0,013 dan nilai original sampel yang didapatkan adalah 0,165 yang mengindikasikan memiliki pengaruh positif signifikan. Nilai T-Statistic > T-Table yaitu 1,96 dan P-Values < 0,05 sehingga hipotesis kesembilan (H9) dapat diterima.

Hipotesis kesepuluh (H10) yaitu kepuasan kerja (Z) memediasi pengaruh efikasi diri (X3) terhadap kinerja karyawan (Y). Nilai T-Statistic yaitu 3,029 dengan P-Values 0,003 dan nilai original sampel yang didapatkan adalah 0,136 yang mengindikasikan memiliki pengaruh positif signifikan. Nilai T-Statistic > T-Table yaitu 1,96 dan P-Values < 0,05 sehingga hipotesis kesepuluh (H10) dapat diterima.

Pada uji hipotesis tidak langsung maka didapatkan kepuasan kerja (Z) memediasi secara parsial variabel independent (X) terhadap variabel dependen (Y). Hal ini disebabkan variabel independent (X) terhadap variabel dependen (Y) secara langsung memberikan pengaruh positif signifikan. Akan tetapi, setelah variabel mediasi (Z) dimasukkan kedalam hubungan antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) masih didapatkan pengaruh positif signifikan dan ini termasuk kedalam kriteria mediasi parsial (Munawaroh et al., 2015).

Berdasarkan kerangka pemikiran pada Bab II bahwa penelitian ini memiliki 10 hipotesis dimana hasil akan dijelaskan masing-masing pada pembahasan ini berdasarkan data penelitian yang sudah diolah menggunakan software SEM-PLS.

### Hubungan Antara Pelatihan Terhadap Kinerja Mandor I

Berdasarkan hasil uji data penelitian yang dilakukan terdapat hubungan positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja Mandor I. Pengaruh ini didukung oleh koefisien jalur yang didapatkan dimana original sampel 0,193 yang menunjukkan pengaruh positif.

Kemudian didapatkan T-Statistik 2,852 lebih besar dari T-Table (1,960) dengan P-Values 0,005 lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan pengaruh signifikan. Data ini menginterpretasikan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Mandor I. Semakin baik pelatihan yang dilakukan maka kinerja Mandor I semakin meningkat dan semakin buruk pelatihan dilakukan maka kinerja Mandor I semakin menurun.

Data penelitian menunjukkan nilai cross loading factor tertinggi 0,928 untuk variabel pelatihan yaitu pada item PT2 “tempat pelatihan mudah diakses dan terbebas dari kebisingan” dan nilai cross loading factor terendah 0,832 pada item PT3 “tersedia ruangan yang cukup untuk pelatihan dan dilengkapi teknologi”. Hal ini mengindikasikan bahwa fasilitas pelatihan yang mudah diakses dan kenyamanan selama pelatihan dilaksanakan akan mempengaruhi kinerja Mandor I. Mandor I yang mengikuti pelatihan menyadari bahwa metode dan materi pelatihan yang disediakan oleh perusahaan sudah sangat baik. Faktor lain seperti tempat pelatihan yang mudah diakses dan terbebas dari kebisingan berpengaruh besar terhadap keberhasilan pelatihan karena mempengaruhi fokus karyawan dalam menerima informasi dan pengetahuan. Pelatihan memberikan kesempatan kepada Mandor I dalam memperbaharui pengetahuan, mempertajam kemampuan teknis dan operasional yang pada akhirnya akan mengubah perilaku Mandor I dalam berperilaku menjadi lebih efisien. Pemberian pelatihan yang baik akan membantu Mandor I lebih percaya diri dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab serta memotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih produktif.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Zia-ur-rehman et al (2020) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor dimana salah satunya adalah pelatihan. Pada penelitian yang dilakukan didapatkan bahwa semua dimensi pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Pelatihan yang diberikan organisasi secara konsep dijelaskan melalui kerangka multidimensi berupa materi pelatihan, lingkungan pelatihan, fasilitas pelatihan, jadwal pelatihan dan metode pelatihan (EL Hajjar & Alkhanaizi, 2018). Hasil penelitian yang sama dilakukan oleh A. L. Putri et al (2024) didapatkan pelatihan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan membantu karyawan meningkatkan produktivitas dan kinerja disebabkan informasi dan pengetahuan yang didapatkan selama pelatihan akan membantu karyawan lebih mendalami kewajiban dan tugas yang sudah diberikan. Pelatihan yang dilakukan dengan baik oleh perusahaan akan memberikan feedback positif berupa peningkatan kinerja karyawan dan organisasi.

### **Hubungan Antara Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Mandor I**

Berdasarkan hasil uji data penelitian yang dilakukan terdapat hubungan positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja Mandor I. Pengaruh ini didukung oleh koefisien jalur yang didapatkan dimana original sampel 0,166 yang menunjukkan pengaruh positif. Kemudian didapatkan T-Statistik 2,473 lebih besar dari T-Table (1,960) dengan P-Values 0,013 lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan pengaruh signifikan. Data ini menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Mandor I. Semakin baik pengembangan karir yang dilakukan maka kinerja Mandor I semakin meningkat dan semakin buruk pengembangan karir dilakukan maka menurunkan kinerja Mandor I.

Data penelitian menunjukkan nilai cross loading factor tertinggi 0,928 untuk variabel pelatihan yaitu pada item PR1 “pekerjaan saat ini membantu saya semakin dekat dengan tujuan karir saya” dan nilai cross loading factor terendah 0,891 pada item PR2 “pekerjaan saat ini mendorong saya untuk mengumpulkan pengalaman kerja yang lebih banyak”. Hal ini mengindikasikan bahwa pekerjaan saat ini sangat membantu Mandor I dalam mencapai tujuan karir. PTPN IV Regional III sangat mendukung pengembangan karir setiap karyawan khususnya Mandor I yang menjadi pengawas utama untuk kelancaran operasional. Pengembangan karir yang lebih transparan mampu meningkatkan motivasi kerja Mandor I. Pengembangan karir akan memberikan kesempatan Mandor I mengerjakan pekerjaan baru yang dampaknya akan meningkatkan motivasi intrinsik (kepuasan kerja) karena ini merupakan salah satu kebutuhan berkembang Mandor I.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Putu (2020) mendapatkan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir yang baik akan memberikan kesempatan kepada karyawan mempelajari dan bertanggung jawab akan hal baru sehingga akan berdampak kepada peningkatan karyawan dalam mengerjakan pekerjaan dengan mudah. Penelitian yang dilakukan oleh Ituma et al (2024) mendapatkan hasil penelitian yang sama yaitu pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir memiliki keterkaitan dengan prinsip challenging pada goal setting theory dimana karyawan ditantang dalam memberikan kinerja yang positif. Hal ini akan menunjukkan karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya dan perusahaan akan mendapatkan benefit atas karyawan yang berkualitas.

### **Hubungan Antara Efikasi Diri Terhadap Kinerja Mandor I**

Berdasarkan hasil uji data penelitian yang dilakukan terdapat hubungan positif dan signifikan antara efikasi diri terhadap kinerja Mandor I. Pengaruh ini didukung oleh koefisien jalur yang didapatkan dimana original sampel 0,316 yang menunjukkan pengaruh positif. Kemudian didapatkan T-Statistik 3,343 lebih besar dari T-Table (1,960) dengan P-Values 0,001 lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan pengaruh signifikan. Data ini menginterpretasikan bahwa efikasi diri memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik efikasi diri yang dimiliki oleh Mandor I maka kinerja semakin meningkat dan semakin rendah efikasi diri yang dimiliki Mandor I akan menurunkan kinerja.

Data penelitian menampilkan nilai cross loading factor tertinggi 0,869 untuk variabel efikasi diri yaitu pada item ED2 “saya dengan baik berkolaborasi dan bekerja dengan orang-orang dengan pengalaman serta usia yang beragam” dan nilai cross loading factor terendah 0,807 pada item ED3 “saya dengan baik selalu memusatkan energi pada penyelesaian pekerjaan”. Hal ini menunjukkan bahwa efikasi diri yang baik akan membantu tim untuk lebih mudah dalam berkolaborasi dan bekerja sama dengan banyak orang pada usia dan pengalaman yang beragam. Efikasi diri yang baik akan menciptakan rasa percaya diri dalam bekerja sehingga ketika pekerjaan harus diselesaikan secara perorangan ataupun tim akan lebih mudah. Keyakinan diri dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik akan meningkatkan kinerja karyawan yang berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Hasil penelitian yang didapatkan didukung oleh penelitian yang dilakukan Hadi (2023) menemukan bahwa Efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Karyawan dengan efikasi diri yang baik cenderung lebih gigih dalam upaya mencapai tujuan, baik yang sudah ditetapkan oleh diri sendiri maupun organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Nusannas et al (2020) dan S. Lestari et al (2024) mendapatkan hasil yang sama dimana efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan efikasi diri yang baik dapat lebih berkomitmen dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Dalam goal setting theory terdapat prinsip berupa commitment yang memiliki keterkaitan dengan efikasi diri. Hal ini akan memberikan kemudahan kepada karyawan dalam mengikuti setiap proses dalam mewujudkan kinerja yang lebih optimal lagi (Budiono et al., 2024).

### **Hubungan Antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Mandor I**

Hasil uji data penelitian yang dilakukan terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja Mandor I. Pengaruh ini didukung oleh koefisien jalur yang didapatkan dimana original sampel 0,392 yang menunjukkan pengaruh positif. Kemudian didapatkan T-Statistik 3,672 lebih besar dari T-Table (1,960) dengan P-Values 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan pengaruh signifikan. Data ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Mandor I. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh Mandor I maka kinerja semakin meningkat dan sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan akan menurunkan kinerja Mandor I.

Data penelitian juga menampilkan nilai cross loading factor tertinggi 0,907 untuk variabel kepuasan kerja yaitu pada item KK2 “saya puas dengan keberhasilan yang saya raih dalam pekerjaan saya” dan nilai cross loading factor terendah 0,807 pada item KK1 “saya merasa termotivasi saat mengerjakan pekerjaan saya”. Hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa setiap Mandor I memiliki keahlian dan pengetahuan yang baik dalam bekerja. Hal ini mendorong Mandor I untuk memberikan kinerja yang optimal untuk mencapai keberhasilan tercapainya target yang sudah ditentukan.

Penelitian yang dilakukan oleh Waworuntu et al (2022) mendapatkan hasil yang sama dimana kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemenuhan ekspektasi kerja seperti lingkungan kerja yang baik, pemberian benefit yang sesuai akan memberikan kepuasan kerja yang baik. Hal ini akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik lagi dan mempertahankan diri menjadi anggota organisasi. Penelitian yang sama dilakukan oleh Memon et al (2023) mendapatkan hasil kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berhubungan perasaan karyawan mengenai pekerjaan, perasaan menyenangkan dan tidak mereka bekerja. Respon karyawan secara emosional terhadap tugas kondisi fisik, kondisi sosial dan sejauh mana harapan setiap karyawan terpenuhi. Kepuasan kerja yang rendah terjadi ketika tidak ada harapan karyawan yang terpenuhi, sementara kepuasan kerja yang tinggi tercapai (Susanty & Miradipta, 2013). Karyawan yang puas terhadap kinerjanya cenderung akan lebih berkomitmen dalam mencapai tujuan yang sudah diberikan dimana hal ini sejalan dengan salah satu prinsip goal setting theory yaitu commitment.

### **Hubungan Antara Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji data penelitian yang dilakukan terdapat hubungan positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh ini didukung oleh koefisien jalur yang didapatkan dimana original sampel 0,181 yang menunjukkan pengaruh positif. Kemudian

didapatkan T-Statistik 2,175 lebih besar dari T-Table (1,960) dengan P-Values 0,030 lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan pengaruh signifikan. Data ini menginterpretasikan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik pelatihan yang dilakukan maka kepuasan kerja semakin meningkat dan semakin buruk pelatihan dilakukan maka kepuasan kerja semakin menurun.

Pelatihan yang dilakukan kepada Mandor I menjadi strategi penting dalam menciptakan kinerja organisasi yang efektif dan efisien. Pelatihan dianggap sebagai proses yang membekali Mandor I dengan keterampilan, pengetahuan dan pemahaman yang diperlukan untuk tujuan organisasi. Pelatihan dianggap sebagai prosedur yang sistematis yang mengajarkan orang-orang bagaimana bekerja lebih produktif ditempat kerja dengan menyesuaikan perilaku mereka untuk mencapai kinerja, pengetahuan dan keterampilan yang efektif yang diperoleh melalui pengalaman belajar. Pemberian pelatihan akan meningkatkan kemampuan karyawan sehingga dapat mengerjakan pekerjaan dengan lebih mudah sehingga akan berdampak terhadap kepuasan kerja (Febiri & Hub, 2021). Penelitian yang dilakukan oleh (Yimam, 2022b) mendapatkan hasil penelitian yang sama yaitu pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Safitri (2025) dan Al-aghbari et al (2025) mendapatkan hasil yang sama yaitu pelatihan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemberian pelatihan yang baik akan meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan mudah sehingga akan merasa puas terhadap kinerjanya. Kepuasan kerja ini mendorong karyawan selalu memberikan feedback terhadap kinerja secara optimal.

### **Hubungan Antara Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil uji data penelitian yang dilakukan terdapat hubungan positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Pengaruh ini didukung oleh koefisien jalur yang didapatkan dimana original sampel 0,420 yang menunjukkan pengaruh positif. Kemudian didapatkan T-Statistik 4,417 lebih besar dari T-Table (1,960) dengan P-Values 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan pengaruh signifikan. Data ini menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik pengembangan karir yang dilakukan maka kepuasan kerja semakin meningkat dan semakin buruk pengembangan karir dilakukan maka kepuasan kerja semakin menurun.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Rulianti & Nurpribadi (2023) dengan hasil yang sama bahwa pengembangan karir karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki peluang mengembangkan diri melalui karir akan lebih termotivasi dan merasa puas akan pekerjaan yang ada saat ini. Hal yang sama didapatkan pada penelitian Hidayah & Litfiana (2024) membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karir merupakan keharusan yang diberikan oleh perusahaan selain untuk kaderisasi juga digunakan untuk memenuhi kebutuhan emosional karyawan yang dampaknya akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pengembangan karir memberikan kesempatan kepada karyawan dalam mengembangkan kompetensi melalui pemberian posisi baru pada pekerjaan. Karyawan akan merasa diperhatikan oleh perusahaan melalui adanya pengembangan karir yang baik sehingga akan termotivasi dalam bekerja. Kondisi ini memberikan kepuasan kerja kepada karyawan berupa adanya challenging dalam bekerja.

Pengembangan karir secara umum berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang dibutuhkan untuk mekakukan pekerjaan yang lebih baik (Hasan et al., 2023).

### **Hubungan Antara Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil uji data penelitian yang dilakukan terdapat hubungan positif dan signifikan antara efikasi diri terhadap kepuasan kerja. Pengaruh ini didukung oleh koefisien jalur yang didapatkan dimana original sampel 0,346 yang menunjukkan pengaruh positif. Kemudian didapatkan T-Statistik 3,409 lebih besar dari T-Table (1,960) dengan P-Values 0,001 lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan pengaruh signifikan. Data ini menunjukkan bahwa efikasi diri memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik efikasi diri yang dimiliki karyawan maka kepuasan kerja semakin meningkat dan sebaliknya semakin rendah efikasi diri yang dimiliki karyawan maka kepuasan kerja semakin menurun.

Hasil penelitian yang didapatkan didukung oleh penelitian yang dilakukan Kawengian et al (2024) mendapatkan hasil bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menemukan bahwa peningkatan kepuasan kerja dapat dilihat melalui keyakinan karyawan dalam melaksanakan setiap tugasnya. Efikasi diri memberikan perasaan semangat dan optimis kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Hasil penelitian yang sama didapatkan oleh Roni et al (2024) dimana efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan dengan efikasi diri yang tinggi akan memiliki motivasi yang kuat, tujuan yang jelas serta emosi yang lebih stabil yang berdampak terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Keterkaitan efikasi diri dengan prinsip goal setting theory yaitu commitment dimana karyawan akan secara konsisten mencapai tujuan yang sudah ditentukan dalam pekerjaannya. Efikasi diri memainkan peranan penting dalam diri karyawan dimana semakin tinggi efikasi diri seseorang akan meningkatkan kepercayaan terhadap kompetensi yang dimiliki. Kepercayaan diri ini akan membantu karyawan dalam menghadapi setiap pekerjaan dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Hal ini juga secara langsung akan mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya saat ini

### **Hubungan Kepuasan Kerja Memediasi Antara Pelatihan Terhadap Kinerja Mandor I**

Berdasarkan hasil uji data penelitian yang dilakukan terdapat hubungan positif dan signifikan kepuasan kerja memediasi antara pelatihan terhadap kinerja Mandor I. Pengaruh ini didukung oleh koefisien jalur yang didapatkan dimana original sampel 0,071 yang menunjukkan pengaruh positif. Kemudian didapatkan T-Statistik 2,058 lebih besar dari T-Table (1,960) dengan P-Values 0,040 lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan pengaruh signifikan. Data ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhasil memediasi secara parsial pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja Mandor I. Pemberian pelatihan yang semakin baik akan meningkatkan kepuasan kerja sehingga akan berdampak terhadap kinerja Mandor I.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Mahmuddin et al (2025) menjelaskan variabel pelatihan melalui mediasi kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemberian pelatihan yang baik akan meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan dalam bekerja sehingga mempermudah karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang memunculkan perasaan puas atas apa yang dikerjakan. Rasa puas ini akan memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja yang lebih baik lagi. Penelitian

yang sama dilakukan oleh Andayani et al (2024) juga menjelaskan bahwa pelatihan akan mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pemberian pelatihan yang baik akan bermanfaat kepada karyawan dimana mempermudah karyawan dalam menyelesaikan tujuan yang ditentukan. Kemudahan ini akan berdampak kepada kepuasan kerja yang selanjutnya akan memotivasi karyawan dalam memberikan feedback akan kinerja yang lebih baik lagi. Pelatihan menjadi salah satu program peningkatan kompetensi yang wajib dilakukan pada semua perusahaan. Pelatihan yang baik akan memberikan banyak manfaat kepada perusahaan maupun diri karyawan. Pemberian pelatihan membantu karyawan dalam meningkatkan kompetensi yang akan digunakan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan secara efektif dan efisien. Pelatihan akan mempersiapkan karyawan memiliki kemampuan dalam menyelesaikan masalah sehingga tidak akan membuat kesulitan saat pengerjaannya. Karyawan akan merasa puas karena dibekali oleh pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan sehingga akan termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya.

### **Hubungan Kepuasan Kerja Memediasi Antara Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Mandor I**

Berdasarkan hasil uji data penelitian yang dilakukan terdapat hubungan positif dan signifikan kepuasan kerja memediasi antara pengembangan karir terhadap kinerja Mandor I. Pengaruh ini didukung oleh koefisien jalur yang didapatkan dimana original sampel 0,165 yang menunjukkan pengaruh positif. Kemudian didapatkan T-Statistik 2,490 lebih besar dari T-Table (1,960) dengan P-Values 0,013 lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan pengaruh signifikan. Data ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhasil memediasi secara parsial pengembangan karir terhadap kinerja Mandor I. Pengembangan karir yang semakin baik didapatkan oleh Mandor I akan memunculkan kepuasan kerja yang semakin tinggi sehingga akan meningkatkan kinerja Mandor I yang semakin baik.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Febrianti et al (2020) mendapatkan hasil positif signifikan hubungan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh kepuasan kerja. Pengembangan karir berkontribusi menjadi motivasi kerja karyawan dimana karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung merasa puas terhadap pekerjaan yang ada saat ini. Penelitian yang dilakukan oleh Andayani et al (2024) mendapatkan hasil yang sama bahwa pengembangan karir melalui kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemberian kesempatan dalam pengembangan karir akan memberikan nilai yang baik untuk karyawan. Karyawan akan merasa dihargai dan kebutuhan berkembang akan terpenuhi melalui pemberian tugas baru. Kondisi ini akan mendorong karyawan dan termotivasi menerima tantangan baru untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Pengembangan karir menjadi salah satu strategi perusahaan dalam memberikan motivasi kepada seluruh karyawan. Pengembangan karir bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kompetensi melalui pemberian tanggung jawab kerja pada level yang lebih tinggi. Kesempatan karir yang diberikan perusahaan akan memunculkan respon emosional kepada Mandor I bahwa perusahaan memperhatikan pengembangan diri setiap karyawan dimana hal ini memunculkan kepuasan kerja Mandor I. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan memotivasi Mandor I untuk tetap memberikan kinerja yang lebih baik lagi.

## **Hubungan Kepuasan Kerja Memediasi Antara Efikasi Diri Terhadap Kinerja Mandor I**

Berdasarkan hasil uji data penelitian yang dilakukan terdapat hubungan positif dan signifikan kepuasan kerja memediasi antara efikasi diri terhadap kinerja Mandor I. Pengaruh ini didukung oleh koefisien jalur yang didapatkan dimana original sampel 0,136 yang menunjukkan pengaruh positif. Kemudian didapatkan T-Statistik 3,029 lebih besar dari T-Table (1,960) dengan P-Values 0,003 lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan pengaruh signifikan. Data ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhasil memediasi secara parsial efikasi diri terhadap kinerja Mandor I. Efikasi diri yang semakin tinggi dimiliki oleh Mandor I akan meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya akan berdampak terhadap peningkatan kinerja Mandor I yang semakin baik.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Wahyuningtyas & Kirana (2022) mendapatkan hasil yang sama bahwa efikasi diri melalui kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Efikasi diri memainkan peranan penting dalam meningkatkan kinerja. Efikasi diri yang tinggi akan meningkatkan kepercayaan diri karyawan akan kompetensi yang dimiliki sehingga lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini juga akan berdampak kepada kepuasan kerja karena pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan dengan baik. Peningkatan kepuasan kerja akan berbanding lurus dengan kinerja karyawan dimana semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Kiftiyah & Al Banin (2023) menemukan hasil yang sama dimana efikasi diri melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Efikasi diri memberikan komitmen serta konsistensi yang baik dalam menyelesaikan tugas dengan maksimal. Hal ini sejalan dengan teori yang digunakan yaitu goal setting theory dimana salah satu prinsip dalam teori ini adalah commitment. Mandor I dengan efikasi diri yang tinggi lebih percaya diri terhadap kompetensi yang dimiliki sehingga akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja ini akan mendorong Mandor I untuk melakukan pekerjaan secara konsisten dan berkomitmen memberikan kinerja yang maksimal. Efikasi diri digambarkan sebagai faktor internal yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang sehingga akan memotivasi diri melakukan pekerjaan dengan maksimal. Efikasi diri yang baik akan membantu karyawan selalu optimis bisa menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

## **Implikasi Hasil Penelitian**

Hasil penelitian yang dilakukan memberikan implikasi hasil dan implikasi manajerial sebagai berikut:

1. Pelatihan menjadi salah satu faktor penting dalam peningkatan kinerja. Pada penelitian ini ditemukan bahwa pelatihan yang dilakukan secara kondusif dan akses yang mudah mendorong Mandor I senang mengikuti pelatihan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan. Kondisi ini memberikan fokus yang baik sehingga materi yang disampaikan selama pelatihan dapat dipelajari dan dipahami secara penuh. Mandor I menyadari dengan memahami isi pelatihan dengan baik akan membantu karyawan dalam menjalankan setiap pekerjaan dengan baik. Pemberian pelatihan ini akan membantu Mandor I memahami kejelasan tujuan pekerjaan serta tantangan yang ada di tempat kerja sehingga mempermudah dalam mencapai tujuan. Tujuan yang dicapai dengan mudah akan

memberikan kepuasan kerja yang dampaknya akan meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Selain itu pelatihan juga perlu dirancang sebaik mungkin mengikuti kebutuhan kompetensi kerja Mandor I. Pelatihan berbasis kompetensi ini akan membantu manajerial dalam melihat gap kompetensi yang ada pada Mandor I sehingga dapat diberikan dengan tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan bekerja.

2. Pengembangan karir juga memainkan peran penting dalam peningkatan kinerja. Dalam penelitian ini didapatkan temuan bahwa Mandor I menyadari bahwa pengembangan karir yang dilakukan oleh manajemen akan membantu Mandor I semakin dekat dengan tujuan karir. Hal ini memberikan peningkatan kepuasan kerja kepada setiap Mandor I karena merasa karir diperhatikan oleh manajemen. Hal ini juga mendorong lebih berkomitmen memiliki kinerja yang baik. Pengembangan karir yang lebih transparan dapat dijadikan sebagai strategi dalam meningkatkan kinerja Mandor I. Mandor I yang memiliki etos kerja yang tinggi dilihat dari performance level yang semakin bagus dapat dipromosikan pada level jabatan yang lebih tinggi. Kondisi ini akan membuat setiap Mandor I merasa mempunyai peluang untuk dipromosikan dengan cara meningkatkan kinerja.
3. Efikasi diri yang baik mampu memberikan kepuasan kerja yang baik. Tingkat keyakinan Mandor I dalam menjalankan pekerjaannya mempercepat dalam mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Temuan lain yang didapatkan bahwa Mandor I lebih senang berkolaborasi dan bekerja dengan pengalaman serta usia yang beragam. Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi Mandor I yang ada saat ini masih perlu ditingkatkan seiring dengan perkembangan industri yang diikuti dengan teknologi yang semakin pesat. Strategi pemberian pelatihan oleh manajemen yang sesuai dengan kebutuhan Mandor I akan meningkatkan kompetensi yang sejalan dengan peningkatan rasa percaya diri yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan. Konsistensi ini akan memunculkan kepuasan kerja yang baik yang selanjutnya berdampak terhadap kinerja organisasi. Strategi manajerial dalam meningkatkan efikasi diri Mandor I dapat dilakukan dengan pemberian coaching. Middle manajemen seperti manager dan asisten manager dapat melakukan coaching kepada setiap Mandor I untuk interaksi dua arah secara terstruktur memberikan masukan, memaksimalkan potensi yang ada pada Mandor I, meningkatkan kemampuan lebih profesional dan membantu Mandor I dalam berpikir mengenai solusi dari permasalahan yang sering dihadapi.
4. Kepuasan kerja memediasi secara parsial hubungan antara pelatihan, pengembangan karir dan efikasi diri terhadap kinerja Mandor I. Meningkatnya kepuasan kerja pada Mandor I akan memunculkan motivasi positif untuk memberikan kinerja yang lebih baik. Manajemen perlu mempertimbangkan intervensi kepuasan kerja melalui perbaikan sistem penilaian kerja, perbaikan kompensasi yang adil, peningkatan lingkungan kerja yang aman dan kondusif, melakukan coaching ataupun mentoring kepada Mandor I untuk peningkatan kompetensi secara spesifik dan kepercayaan diri Mandor I dalam menjalankan kegiatan operasional. Intervensi kepuasan kerja ini dapat dijadikan sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas Mandor I.

## **KESIMPULAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, pengembangan karir, efikasi diri, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja staf Mandor I. Pelatihan,

pengembangan karir, dan efikasi diri juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh pelatihan, pengembangan karir, dan efikasi diri terhadap kinerja. Berdasarkan hasil tersebut, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan variabel mediasi lain, seperti motivasi kerja. PTPN IV Regional III disarankan meningkatkan fasilitas dan desain pelatihan dengan memperhatikan kolaborasi staf yang memiliki pengalaman dan usia berbeda, menerapkan pengembangan karir yang adil dan transparan, serta meningkatkan efikasi diri staf Mandor I melalui pengembangan kompetensi dan pemberian tugas baru.

## **PENDANAAN**

Penelitian ini dilaksanakan secara mandiri oleh penulis tanpa dukungan finansial, hibah, atau sponsor dari pihak mana pun.

## **KONFLIK KEPENTINGAN**

Penulis menyatakan tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini, baik yang bersifat pribadi, komersial, maupun finansial, yang dapat memengaruhi objektivitas hasil penelitian.

## **KONTRIBUSI PENULIS**

Seluruh penulis memberikan kontribusi yang setara dalam keseluruhan proses penelitian ini, mulai dari perumusan ide dan konsep, pengumpulan dan analisis data, hingga penyusunan dan penyuntingan naskah akhir.

## **PERNYATAAN PENGGUNAAN KECERDASAN ARTIFISIAL GENERATIF**

Dalam proses penyusunan naskah ini, penulis menggunakan bantuan Artificial Intelligence (AI) secara terbatas, yaitu semata-mata untuk keperluan pemeriksaan tata bahasa dan penyempurnaan penggunaan bahasa. AI tidak digunakan dalam proses pengumpulan data, analisis substantif, maupun penarikan simpulan penelitian.

## **REFERENSI**

- Achackzai, N., Siddiq, A., & Khishkai, A. (2024). The impact of training on employee's performance: A survey in the Ministry of Education, Afghanistan. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*, 11(3), 2349–5219.
- Ade Octaviany, R., Sihotang, W., Sanjaya Simarmata, P., Rahman, A., & Muliati, A. (2022). Human Resource Development Strategy As Preparation For The Industrial Revolution Era 5.0. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 3(3), 1157–1164. <https://doi.org/10.51601/ijersc.v3i3.376>
- Al-aghbari, A. G., Nugroho, R. A., & Kartono, D. T. (2025). The Impact of Training and Career Development on Employee Performance , with Job Satisfaction as a Moderating Variable in the Yemeni Universities. *Jurnal Pendidikan Humaniora*, 13(02), 95–104. <https://doi.org/10.17977/um011v13i22025p95-104>
- Budiono, W. G., Suryani, N. N., & Mitariyani, N. W. (2024). Pengaruh Pelatihan , Pengembangan Karir Dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Mitra Pemenang Denpasar. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 25(1), 69–77.

- Caliskan, A., & Koroglu, E. Ö. (2024). Job Satisfaction: A Scale Development Study. *Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 112–134. <https://doi.org/10.54969/abuijss.1440762>
- Chairunnisah, R., KM, S., & Mataram, P. M. F. H. (2021). Kinerja Karyawan. In Widina Bhakti Persada Bandung (1st ed.).
- Cheung, G. W., Cooper-Thomas, H. D., Lau, R. S., & Wang, L. C. (2023). Reporting Reliability, Convergent and Discriminant Validity with Structural Equation Modeling: A Review and Best-Practice recommendations. In *Asia Pacific Journal of Management* (Issue 0123456789). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09871-y>
- Dash, G., & Paul, J. (2021). CB-SEM vs PLS-SEM Methods for Research in Social Sciences and Technology Forecasting. *Technological Forecasting and Social Change*, 173(August), 121092. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121092>
- Dharma, R., Hady, H., & Zefriyenni. (2023). Determinants of Job Satisfaction and Implications on Employee Performance in Bank Nagari Sumatera Barat. *International Journal of Professional Business Review*, 8(9), e02720. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i9.2720>
- Faugoo, D. (2024). Human Resources as Valued Assets/Human Capital: An Essential Prerequisite for Organisational Success. *International Conference on Management, Social Science and Innovation*.
- Fauzan, M. N., & Suprpto, S. (2023). The Influence of Organizational Culture and Career Development on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *DIJEMSS (Dinasti International Journal of Education Management and Social Science)*, 4(3), 399–409. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Gelencsér, M., Kőműves, Z. S., Hollósy-Vadász, G., & Szabó-Szentgróti, G. (2024). Modelling Employee Retention in Small and Medium-Sized Enterprises and Large Enterprises in A Dynamically Changing Business Environment. In *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-3961>
- Groenewald, C. A., Groenewald, E. S., Kit, O., Kilag, T., Frances, C., & Abendan, K. (2024). Driving Performance Improvement: HRM Approaches in Education Office Settings. *International Multidisciplinary Journal of Research for Research for Innovation, Sustainability, and Excellence Volume 1*, 1(3), 135–141.
- Guterman, A. (2023). Organizational Performance and Effectiveness. *SSRN Electronic Journal*, August. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4532570>
- Hadi, P. (2023). The Influence of self-Efficacy on Employee Performance Mediated by Work Motivation and Work Engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(2), 653–661. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i2.2465>
- Hamud Warsame, M. (2023). Effect of Training and Development on Employee Performance: A Case Study of Selected Banks in Mogadishu, Somalia. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 11(09), 5105–5114. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v11i09.em06>
- Iis, E. Y., Wahyuddin, W., Thoyib, A., Nur Ilham, R., & Sinta, I. (2022). The Effect of Career Development and Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as Intervening Variable at The Office of Agriculture and Livestock in Aceh. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEAS)*, 2(2), 227–236. <https://doi.org/10.54443/ijeas.v2i2.191>
- Ituma, O. A., Agu, S. U., Ozo, F. K., Chinweike, O. A., & Onwe, J. C. (2024). The Impact of Career Development on Employee Performance in the Civil Service Sector: A Nigerian Context. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 15(1), 42–63. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800504.20241501>

- Junejo, S. A., Jiskani, A. A., & Lashari, S. A. (2025). The Effect of Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of Social & Organizational Matters*, 4(2), 229–239. <https://doi.org/10.56976/jsom.v4i2.215>
- Karunia, R. L., Darmawansyah, D., Prasetyo, J. H., Triyadi, T., & Ariawan, J. (2023). The Effectiveness of Career Development in Mediating The Influence of the Working Environment and Training towards the Performance of Employee. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 17(2), 202–210. <https://doi.org/10.33094/ijaefa.v17i2.1098>
- Kusnadi, E. W., Muhammad Rasyid Abdillah, & Adi Rahmat. (2022). Prediktor Kepuasan Kerja Perawat di RSUD Kabupaten Kepulauan Meranti: Sebuah Pengujian Goal-Setting Theory. *Jurnal Daya Saing*, 8(2).
- Laily, R. E. D., Mulyono, S., & Wijayanti, T. C. (2024). The Effect of Training and Work Motivation on Employee Performance through Job Satisfaction. *International Journal of Social Science and Human Research*, 7(01), 809–815. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i01-105>
- Lestari, S., Watini, S., & Rose, D. E. (2024). Impact of Self Efficacy and Work Discipline on Employee Performance in Sociopreneur Initiatives. *APTISI Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 6(2), 270–284. <https://doi.org/10.34306>
- Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023). Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan. *Sustainability (Switzerland)*, 15(11), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su15118699>
- Miprasadi, B., Rahmat, A., & Bambang, S. (2023). Organizational Support and Adaptive Performance to Work-Family Conflict. *Sains Organisasi*, 2(1), 19–27. <https://so.akademimanajemen.or.id/index.php/home/article/view/45%0Ahttps://so.akademimanajemen.or.id/index.php/home/article/download/45/35>
- Nabilah, S. I., Winarsunu, T., & Rokhmah, S. N. (2025). Self-Efficacy , Work Motivation , and Employee Performance. 482–490. <https://doi.org/10.18502/kss.v10i7.18350>
- Nugroho, S. H., & Pudiastuti, E. T. (2021). Analysis of Organizational Performance Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal Asro*, 12(01), 46. <https://doi.org/10.37875/asro.v12i01.380>
- Ompusunggu, M. Z., Prawabani, B., & Dewi, R. S. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jateng Cabang Utama). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 13(3), 789–800. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab>
- Panjaitan, M., Simatupang, S., Silalahi, M., Julyanthry, & Simanjuntak, M. D. (2025). Determinants of Career Development on Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(3), 1599–1608. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i3.3180>
- Pasaribu, D. F. (2024). The Effect Of Job Satisfaction On Employee Performance Of PT. Saraswanti Anugerah Makmur Medan Branch. *Maker: Jurnal Manajemen*, 10(2), 275–284. <https://doi.org/10.37403/mjm.v10i2.716>
- Rahmat, A. S., Tahier, I., & Duriani, D. (2024). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Retensi Karyawan Pada Perumda Air Minum Tirta Latimojong (PAMTL) Kabupaten Luwu. *Scientific Journal Of Reflection : Economic, Accounting, Management And Business*, 7(3), 726–738. <https://doi.org/10.37481/sjr.v7i3.895>
- Rodrigo, J. A. H. N., Kuruppu, C. L., & Pathirana, G. Y. (2022). The Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: A Case at ABC Manufacturing Company. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 22(2), 1–9. <https://doi.org/10.9734/ajebe/2022/v22i230541>

- Safitri, Nur Rahmada; Ramadhani, S. windi L. . T. P. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen*, 4(2), 1255–1262. 38+Amelia+Intan+Prasasti+Hal+723-726
- Sari, L., & Wulandari, A. (2022). The Effect of Self-Efficacy And Job Satisfaction on Employee Performance In Employees Education And Culture Office A South Coast District. *Bina Bangsa International Journal of Business and Management*, 2(1), 54–67. <https://doi.org/10.46306/bbijbm.v2i1.41>
- Sinaga, B. A. (2024). Environmental Impact and Job Satisfaction on Employee Performance with Intervening Variables Work Motivation (Case Study: Refinery-Biodiesel Plant Division of PT. X). *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 5(5), 2391–2402. <https://doi.org/10.59141/jist.v5i5.1064>