

PENGARUH PENGEMBANGAN PELATIHAN PADA KINERJA PERAWAT DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Shevania Febri Andhina¹, Sri wartini²

Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia^{1,2}

E-mail: shvniafaaa13@students.unnes.ac.id¹

Abstract: *This study aims to examine the influence of training development on nurse performance, both directly and through job satisfaction as a mediating variable, among nurses at Roemani Muhammadiyah Hospital Semarang. A quantitative approach was applied to a population of 250 nurses, with a sample of 147 respondents determined using the Slovin formula and proportional random sampling technique. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling based on Partial Least Square (SEM-PLS) with the assistance of SmartPLS 4.0 software. The findings reveal that training development has a positive and significant effect on both job satisfaction and nurse performance. Job satisfaction is also shown to have a positive and significant effect on nurse performance. Furthermore, job satisfaction is confirmed to play a significant role as a mediator in bridging the relationship between training development and nurse performance. These results indicate that training development is a key factor in enhancing nurse performance, both directly and through strengthened job satisfaction as a mediating pathway that reinforces the impact of training on work performance in the healthcare sector. These findings underscore the importance for hospitals to continuously evaluate and improve the effectiveness of training programs and policies that support nurses' job satisfaction. Future research is encouraged to expand the scope of the study and consider other variables in order to obtain more comprehensive results.*

Keywords: *Training Development; Job Satisfaction; Nurse Performance.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan pelatihan terhadap kinerja perawat, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, pada perawat di Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang. Pendekatan kuantitatif diterapkan dengan sampel sebanyak 147 responden ditentukan menggunakan teknik proportional random sampling. Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengembangan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja perawat. Kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat. Selain itu, kepuasan kerja terkonfirmasi berperan signifikan sebagai mediator dalam memediasi hubungan antara pengembangan pelatihan dan kinerja perawat. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pengembangan pelatihan merupakan faktor kunci dalam mendorong peningkatan kinerja perawat, baik secara langsung maupun melalui penguatan kepuasan kerja sebagai jalur mediasi yang memperkuat dampak pelatihan terhadap performa kerja di sektor jasa kesehatan. Temuan ini menegaskan pentingnya bagi rumah sakit untuk terus mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas program pelatihan serta kebijakan yang mendukung kepuasan kerja perawat. Penelitian mendatang disarankan untuk memperluas cakupan objek dan mempertimbangkan variabel lain guna memperoleh hasil yang lebih komprehensif.

Kata Kunci: *Pengembangan Pelatihan; Kepuasan Kerja; Kinerja Perawat.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis dan mempertahankan daya saing (Hosen et al., 2024). Keberhasilan tersebut erat kaitannya dengan kinerja karyawan, yaitu sejauh mana individu mampu memenuhi tanggung jawab kerjanya, karena kinerja yang optimal berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang (Solkan & Suhana, 2025). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya motivasi kerja (Maharvi & Ahmad, 2022); (Ripiani et al., 2026), lingkungan kerja (Zhenjing et al., 2022); (Sitorus et al., 2025), kompensasi (Khurniansyah & Andriani, 2022); (Katabalo & Mwita, 2024), serta pengembangan pelatihan (Hosen et al., 2024); (Keltu, 2024). Di antara faktor tersebut, pengembangan pelatihan menjadi

perhatian khusus pada organisasi jasa kesehatan karena berkaitan langsung dengan kompetensi teknis dan kesiapan tenaga kesehatan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Pengembangan pelatihan merupakan praktik penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan kemampuan dan cara berpikir karyawan agar produktivitas kerja meningkat (Hosen et al., 2024), sebab tanpa pengembangan pelatihan yang memadai, potensi karyawan berisiko tidak berkembang dan berdampak pada rendahnya kinerja organisasi (Kusjono, 2024). Selain itu, kepuasan kerja turut menjadi aspek yang relevan dalam peningkatan kinerja, yaitu kondisi psikologis karyawan yang tercermin dari perasaan positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja yang mendukung (Jianchun, 2024).

Keterkaitan antarvariabel tersebut dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang dikemukakan oleh George Homans tahun 1958 lalu dikembangkan oleh Blau (1964). Teori ini menyatakan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan berlangsung atas dasar prinsip timbal balik, dimana dukungan organisasi dalam bentuk pengembangan pelatihan akan dipersesikan sebagai bentuk perhatian dan investasi terhadap karyawan. Persepsi positif tersebut kemudian mendorong munculnya kepuasan kerja yang pada akhirnya akan mendorong karyawan untuk membalas dukungan tersebut melalui peningkatan kinerja. Dengan demikian, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel penting dalam memediasi pengaruh pengembangan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Meskipun demikian, hubungan antarvariabel tersebut masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten pada penelitian terdahulu. Sebagian penelitian menyatakan bahwa pengembangan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Baakeel, 2025; Hosen et al., 2024; Wahyono & Nugraha, 2023) dan pengembangan pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Afriзал & B, 2025; Dinata et al., 2024). Sementara penelitian lain menemukan hasil sebaliknya akibat perbedaan objek maupun peran variabel lain yang dinilai lebih dominan (Ayu & Safaria, 2024; Gustshella et al., 2024; Winarno, 2023). Pola serupa juga terjadi pada hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja yang terbukti positif pada penelitian Cho & Kim (2022) serta Keltu (2024), namun tidak signifikan pada penelitian Fauzie & Yanuar (2021) serta Fuqaha et al. (2025) yang secara khusus mengkaji kepuasan kerja terhadap kinerja perawat. Inkonsistensi ini turut tercermin pada peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, yang terbukti signifikan pada sejumlah studi (Arsalan et al., 2026; Keltu, 2024) tetapi tidak signifikan pada studi lain (Fransisca et al., 2025; Wibowo et al., 2025), sehingga peran kepuasan kerja sebagai mediator masih perlu dikaji lebih lanjut, khususnya dalam menjelaskan hubungan pengembangan pelatihan dan kinerja karyawan, sebagaimana disarankan oleh Hosen et al. (2024).

Kesenjangan tersebut menjadi semakin relevan untuk dikaji pada sektor jasa pelayanan kesehatan karena kinerja perawat merupakan salah satu aspek penting dalam pelaksanaan tugas di rumah sakit. Kondisi tersebut kerap tercermin dari tingkat kehadiran dan tingkat absensi perawat, karena peningkatan absensi yang konsisten dapat mengindikasikan adanya permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berpotensi memengaruhi kinerja perawat. Fenomena kinerja perawat yang belum optimal masih menjadi perhatian di berbagai rumah sakit. Dalam penelitian Maridi et al. (2023) menjelaskan bahwa kinerja perawat merupakan salah satu tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia di rumah sakit. Hasil penelitiannya menunjukkan sebanyak 53,5% perawat masih memiliki kinerja yang kurang baik, meskipun sebagian besar perawat telah menyatakan puas terhadap pekerjaannya.

Fenomena tersebut juga ditemukan pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang, sebuah amal usaha Persyarikatan Muhammadiyah dengan 250 perawat yang tersebar di berbagai unit kerja. Berdasarkan data yang didapat dari bagian personalia, tingkat absensi perawat mengalami peningkatan pada periode 2024 menuju 2025. Rata-rata tingkat kehadiran perawat menurun dari 92% pada tahun 2024 menjadi 85% pada tahun 2025, sedangkan rata-rata tingkat absensi meningkat dari 8% menjadi 15% pada hampir seluruh unit kerja. Kondisi ini mengindikasikan adanya penurunan keterlibatan perawat dalam pelaksanaan tugas, yang berkaitan erat dengan indikator kinerja dari Koopmans (2014) yakni indikator kinerja tugas. Apabila tidak segera diantisipasi berpotensi memengaruhi pencapaian standar kinerja yang telah ditetapkan oleh rumah sakit.

Rumah sakit tersebut sebenarnya telah aktif menyelenggarakan program pengembangan pelatihan serta berbagai inisiatif peningkatan kepuasan kerja bagi perawat, namun upaya tersebut belum sepenuhnya menunjukkan hasil yang optimal terhadap kinerja sebagaimana tercermin dari tren penurunan kehadiran yang masih terjadi. Kondisi ini apabila dikaitkan dengan kesenjangan hasil penelitian terdahulu, memperkuat urgensi untuk menguji lebih lanjut hubungan antara pengembangan pelatihan, kepuasan kerja, dan kinerja perawat. Penelitian ini merupakan

modifikasi dari penelitian Hosen et al. (2024) yang sebelumnya menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada konteks front office hotel di Bangladesh, dengan mengganti variabel mediasi tersebut menjadi kepuasan kerja serta menguji model pada konteks negara, budaya, dan sektor jasa yang berbeda.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menguji pengaruh pengembangan pelatihan terhadap kinerja perawat dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia dengan memperluas penerapan teori pertukaran sosial dalam menjelaskan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam konteks organisasi jasa pelayanan kesehatan. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen rumah sakit dalam merumuskan kebijakan pengembangan pelatihan dan strategi peningkatan kepuasan kerja yang lebih efektif guna mendorong peningkatan kinerja perawat secara berkelanjutan.

Hubungan Antarvariabel dan Hipotesis Penelitian

Pengembangan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan pelatihan adalah proses terencana untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan keahlian karyawan agar mampu melaksanakan tugas dan mencapai tujuan organisasi (Camilleri, 2021). Pengembangan pelatihan merupakan upaya organisasi dalam membekali karyawan dengan kompetensi yang relevan agar kinerja mereka dapat meningkat secara berkelanjutan. Pelatihan yang efektif menjadi sumber utama keunggulan kompetitif serta meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja karyawan, karena mereka memperoleh kompetensi yang relevan dengan tuntutan pekerjaan dan perkembangan organisasi (Dalimuthe et al., 2024).

Keberhasilan program pengembangan pelatihan sangat dipengaruhi oleh kualitas perancangannya (Agrameri et al., 2025). rancangan yang sistematis dan relevan dapat meningkatkan kompetensi, motivasi, kemampuan adaptif, dan rasa percaya diri karyawan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja (Balqis et al., 2025). Berbagai penelitian juga menyatakan bahkan pengembangan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Abbas et al., 2020; Baakeel, 2025; Hosen et al., 2024; Teguh Wahyono & Fadhlal Nugraha, 2023). Dengan demikian hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Pengembangan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat

Pengembangan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan pelatihan merupakan strategi manajemen sumber daya manusia yang penting dalam meningkatkan kualitas dan efektivitas karyawan di tengah persaingan organisasi yang dinamis (Alrazehi et al., 2021). Program pelatihan yang sesuai kebutuhan pekerjaan terbukti meningkatkan kompetensi, efikasi diri, dan persepsi dukungan organisasi sehingga karyawan merasa dihargai dan diakui yang pada akhirnya berkontribusi pada kepuasan kerja (Keltu, 2024).

Berbagai penelitian terdahulu turut menyatakan bahwa pengembangan pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Abbas et al., 2020; Afrizal & B, 2025; Dinata et al., 2024). Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan persepsi kompetensi dan kenyamanan kerja, sehingga karyawan yang memperoleh kesempatan pelatihan yang memadai cenderung menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Alrazehi et al., 2021). Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: Pengembangan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja dan kinerja karyawan menjadi hal penting dalam mencapai tujuan yang kompetitif bagi organisasi (Memon et al., 2023). Kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang muncul ketika kebutuhan dan harapannya terpenuhi sehingga mendorong terciptanya kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja berkaitan dengan kondisi emosional karyawan terkait kesesuaian kontribusi yang diberikan dengan balas jasa yang diterima dari perusahaan (Sutrisno et al., 2022).

Sejumlah penelitian juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung bekerja lebih baik

dengan tingkat loyalitas dan inisiatif kerja yang tinggi, sehingga kepuasan kerja berperan krusial dalam mendorong produktivitas dan keberhasilan individu mencapai kinerja yang lebih baik (Berianto et al., 2025). Dengan demikian hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

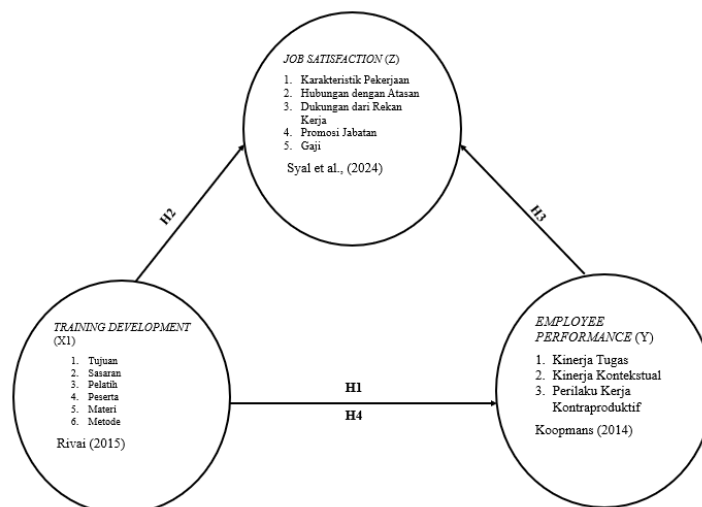
H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat

Pengembangan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Pengembangan pelatihan tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan, tetapi juga berkontribusi terhadap kinerja melalui mekanisme psikologis dari pengalaman kerja yang positif (Wanto & Kusumatuti, 2023). Pelatihan yang efektif meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kepercayaan diri karyawan sehingga berdampak pada kinerja serta menumbuhkan kepuasan kerja karena karyawan merasa dapat dukungan untuk berkembang dalam organisasi (Lewaherilla, 2025). Dengan kata lain, pelatihan yang dirancang dengan baik dapat menjadi jembatan yang menghubungkan peningkatan kemampuan kerja dengan terbentuknya sikap kerja yang lebih positif pada diri karyawan.

Temuan tersebut juga didukung oleh sejumlah penelitian yang turut menunjukkan adanya peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara pengembangan pelatihan dan kinerja karyawan (Azhari et al., 2024; Halilintar & Sobirin, 2022; Jumiaty et al., 2023). Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4: Pengembangan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat melalui kepuasan kerja



Gambar 1 Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Jenis data yang digunakan adalah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya melalui wawancara dan penyebaran kuesioner kepada perawat Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang yang berlokasi di Jl. Wonodri Baru Raya No. 22, Semarang Selatan. Populasi penelitian adalah seluruh perawat di Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang yang berjumlah 250 orang, dengan sampel sebanyak 147 responden yang ditentukan melalui rumus Slovin dengan margin error 5% serta teknik proportional random sampling agar setiap unit kerja terwakili secara proporsional.

Penelitian ini terdiri atas tiga variabel utama. Variabel independen, yakni pengembangan pelatihan (X) diukur menggunakan enam indikator yang diadopsi dari Rivai (2015) meliputi tujuan, sasaran,

peserta, pelatih, materi, dan metode. Variabel mediasi, berupa kepuasan kerja (Z) diukur melalui lima indikator yang mengacu pada Syal et al., (2024) yakni karakteristik pekerjaan, hubungan dengan atasan, dukungan dari rekan kerja, promosi jabatan, dan gaji. Adapun variabel dependen berupa kinerja perawat (Y) diukur menggunakan tiga indikator yang diadopsi dari kerangka Koopmans (2014) yaitu kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan perilaku kerja kontraproduktif. Masing-masing instrumen kuesioner diukur menggunakan skala Likert 1-5 dengan keterangan respon: 1) sangat tidak setuju; 2) tidak setuju; 3) netral; 4) setuju; 5) sangat setuju. Teknik analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS versi 4.0.

HASIL PENELITIAN

Bagian ini menguraikan karakteristik responden yang mencakup jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Sebaran responden disajikan dalam bentuk frekuensi dan persentase, yang digunakan sebagai dasar dalam menginterpretasikan hasil analisis sekaligus memahami keterkaitan antara karakteristik responden dengan variabel-variabel penelitian.

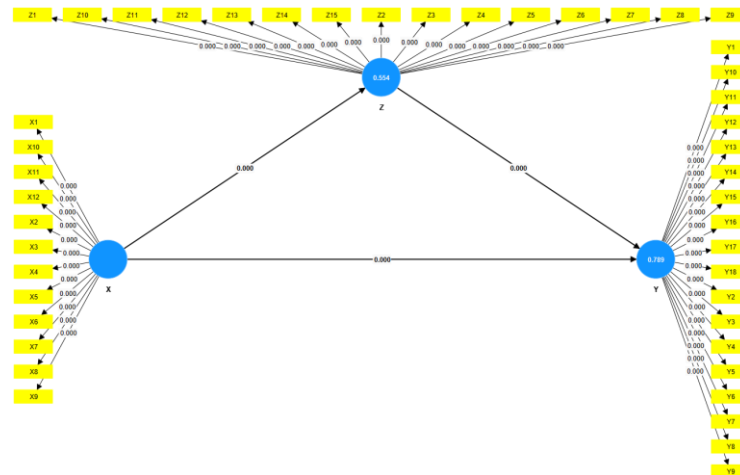
Tabel 1 Demografis Responden

Demografi	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	47	32%
	Perempuan	100	68%
Total		147	100%
Usia	21-30 Tahun	68	46%
	31-40 Tahun	58	39%
	41-50 Tahun	16	11%
	> 50 Tahun	5	3%
Total		147	100%
Pendidikan Terakhir	D3	102	69%
	D4	10	7%
	S1	12	8%
	S2	23	16%
Total		147	100%
Masa Kerja	< 1 Tahun	10	7%
	1-5 Tahun	66	45%
	6-10 Tahun	48	33%
	> 10 tahun	23	16%
Total		147	100%
<i>Sumber: Output SmartPLS 4.0 (Data primer diolah, 2026)</i>			

Tabel 1 memaparkan gambaran demografis dari 147 responden yang berpartisipasi dalam studi ini. Berdasarkan jenis kelamin, kelompok perempuan mendominasi jumlah sampel dengan proporsi 68% (100 orang), sementara responden laki-laki hanya berkontribusi 32% (47 orang). Ditinjau dari usia, mayoritas responden berada pada rentang 21–30 tahun (46%), diikuti kelompok usia 31–40 tahun (39%), sedangkan kelompok usia 41–50 tahun dan di atas 50 tahun masing-masing hanya mengisi 11% dan 3% dari total sampel. Dari sisi latar belakang pendidikan, jenjang Diploma III (D3) paling banyak ditemukan yaitu sebesar 69% (102 orang), disusul jenjang Strata 2 (S2) sebesar 16%, Diploma IV (D4) sebesar 7%, dan Strata 1 (S1) sebesar 8%. Sementara itu, berdasarkan masa kerja, kelompok dengan pengalaman 1–5 tahun mendominasi (45%), diikuti kelompok 6–10 tahun (33%), kelompok di atas 10 tahun (16%), dan kelompok dengan masa kerja kurang dari satu tahun (7%).

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner, yang kemudian diuji validitasnya pada setiap item pernyataan dalam instrumen penelitian. Analisis data diproses dengan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) versi 4.0. Pendekatan SEM berbasis PLS ini digunakan untuk menilai Model Luar (outer model) sekaligus mengevaluasi reliabilitas konstruk dari masing-masing variabel dalam model analisis. Gambar 2 berikut menyajikan diagram jalur outer model menggunakan PLS versi 4.0.



Gambar 2 Diagram Jalur Outer Model SmartPLS 4.0

Model penelitian ini melibatkan tiga variabel laten, yaitu Pengembangan Pelatihan (X) sebagai variabel eksogen, Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel mediasi, dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel endogen. Variabel X diukur melalui 12 instrumen reflektif (X1–X12), variabel Y melalui 18 instrumen (Y1–Y18), dan variabel Z melalui 15 instrumen (Z1–Z15). Nilai R-square pada lingkaran biru menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 55,4% varians Kepuasan Kerja dan 78,9% varians Kinerja Karyawan, sementara koefisien jalur menunjukkan hubungan positif yang kuat antara X terhadap Z (0,744), Z terhadap Y (0,435), serta hubungan langsung X terhadap Y (0,516).

Hasil Uji Validitas

Validitas Konvergen

Indeks pada validitas konvergen dihitung berdasarkan outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Seluruh nilai outer loading pada ketiga variabel berada di kisaran 0,819–0,923, jauh melampaui ambang minimum 0,70 yang disyaratkan dalam analisis PLS-SEM. Capaian ini mengindikasikan bahwa setiap item pernyataan mempunyai daya ukur yang kuat terhadap konstruk induknya masing-masing, sehingga validitas konvergen instrumen penelitian pada variabel Pengembangan Pelatihan, Kepuasan Kerja, maupun Kinerja Karyawan dinyatakan terpenuhi dan layak digunakan untuk tahap analisis berikutnya.

Tabel 2 Outer Loading

	X	Y	Z	Description
X1	0.892			Valid
X2	0.907			Valid
X3	0.823			Valid
X4	0.868			Valid
X5	0.883			Valid
X6	0.879			Valid
X7	0.880			Valid
X8	0.923			Valid

X9	0.901			Valid
X10	0.903			Valid
X11	0.898			Valid
X12	0.836			Valid
Y1		0.878		Valid
Y2		0.899		Valid
Y3		0.858		Valid
Y4		0.867		Valid
Y5		0.872		Valid
Y6		0.889		Valid
Y7		0.895		Valid
Y8		0.863		Valid
Y9		0.883		Valid
Y10		0.864		Valid
Y11		0.869		Valid
Y12		0.846		Valid
Y13		0.867		Valid
Y14		0.875		Valid
Y15		0.879		Valid
Y16		0.850		Valid
Y17		0.853		Valid
Y18		0.882		Valid
Z1			0.875	Valid
Z2			0.886	Valid
Z3			0.891	Valid
Z4			0.892	Valid
Z5			0.867	Valid
Z6			0.819	Valid
Z7			0.872	Valid
Z8			0.898	Valid
Z9			0.868	Valid
Z10			0.886	Valid
Z11			0.869	Valid
Z12			0.883	Valid
Z13			0.894	Valid
Z14			0.896	Valid
Z15			0.863	Valid
<i>Sumber: Output SmartPLS 4.0 (Data primer diolah, 2026)</i>				

Selanjutnya, Tabel 3. menyajikan hasil nilai AVE dan diketahui bahwa semua konstruk memenuhi validitas konvergen karena nilai AVE lebih besar dari 0.50. Ini berarti indikator pada setiap konstruk

mampu menjelaskan lebih dari lima puluh persen variasi konstruksya sehingga kualitas pengukuran dinilai memadai untuk analisis struktural lanjutan.

Tabel 3 Average Variance Extracted (AVE)

	Average variance extracted (AVE)
X	0.780
Y	0.760
Z	0.770
<i>Sumber: Output SmartPLS 4.0 (Data primer diolah, 2026)</i>	

Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan digunakan untuk mengukur tingkat validitas konstruk berdasarkan nilai cross loading dengan metode Fornell-Lacker. Berdasarkan Tabel 4. Fornel Lacker, nilai akar kuadrat dari AVE untuk masing-masing konstruk sudah lebih besar dari korelasi dengan konstruk lainnya yang artinya angka tersebut sudah memenuhi Fornell-Larcker criterion.

Tabel 4 Fornell-Lacker

	X	Y	Z
X	0.883		
Y	0.839	0.872	
Z	0.744	0.819	0.878
<i>Sumber: Output SmartPLS 4.0 (Data primer diolah, 2026)</i>			

Reliabilitas

Pengujian yang perlu dilakukan pada outer model selanjutnya adalah uji internal consistency reliability. Uji ini dilakukan melalui nilai cronbach alpha dan composite reliability. Nilai cronbach alpha menggambarkan korelasi indikator pada suatu konstruk, sedangkan composite reliability melihat perbedaan outer loading dari variabel indikator. Hair et al. (2021) menyatakan bahwa nilai cronbach alpha dan composite reliability yang diterima harus bernilai lebih dari 0,7 (Hair et al., 2021).

Tabel 5 Reliability

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Description
X	0.974	0.975	0.977	Reliabel
Y	0.981	0.982	0.983	Reliabel
Z	0.979	0.979	0.980	Reliabel
<i>Sumber: Output SmartPLS 4.0 (Data primer diolah, 2026)</i>				

Ketiga variabel penelitian menunjukkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang jauh di atas batas 0,70, bahkan seluruhnya berada pada rentang 0,97–0,98. Nilai Average Variance Extracted (AVE) pada ketiga konstruk juga melampaui syarat minimal 0,50 (berkisar 0,760–0,780), yang menegaskan bahwa proporsi varians indikator mampu terwakili secara memadai oleh variabel latennya. Dengan demikian, instrumen yang digunakan untuk mengukur Pengembangan Pelatihan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan terbukti sangat konsisten dan andal untuk digunakan dalam pengujian hipotesis lebih lanjut.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

R-Square

Ukuran yang paling umum digunakan untuk mengevaluasi kekuatan penjelas model struktural adalah nilai koefisien determinasi (R^2), nilai *R-square* atau koefisien determinasi yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan model struktural. Semakin tinggi nilai *r-square* berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

Tabel 6 R^2

	R-square	R-square adjusted
Y	0.789	0.786
Z	0.554	0.551

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (Data primer diolah, 2026)

Nilai R-square memperlihatkan bahwa variabel Pengembangan Pelatihan mampu menjelaskan 55,4% variasi yang terjadi pada Kepuasan Kerja, sedangkan sisanya sebesar 44,6% dipengaruhi faktor lain di luar model. Pada variabel Kinerja Karyawan, kombinasi Pengembangan Pelatihan dan Kepuasan Kerja secara simultan mampu menerangkan 78,9% variasinya, sebuah capaian yang tergolong kuat (substansial), dan hanya menyisakan 21,1% pengaruh dari faktor-faktor di luar cakupan penelitian ini.

Effect Size (F-Square)

Evaluasi effect size dilakukan dengan melihat nilai f^2 untuk mengetahui besaran pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam suatu model. Pedoman untuk menilai f^2 adalah bahwa nilai masing-masing 0,02, 0,15, dan 0,35 mewakili pengaruh kecil, sedang, dan besar (Hair et al., 2021).

Tabel 7 F^2

	X	Y	Z
X		0.563	1.240
Y			
Z		0.400	

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (Data primer diolah, 2026)

Hasil uji effect size menunjukkan bahwa Pengembangan Pelatihan memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap pembentukan Kepuasan Kerja ($f^2 = 1,240$), jauh melampaui ambang kategori efek besar (0,35). Sementara itu, Pengembangan Pelatihan juga terbukti memberi dampak besar secara langsung terhadap Kinerja Karyawan ($f^2 = 0,563$), begitu pula pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan ($f^2 = 0,400$). Temuan ini menegaskan bahwa ketiga jalur hubungan dalam model bukan hanya signifikan secara statistik, tetapi juga memiliki kekuatan pengaruh substantif yang tinggi secara praktis.

Relevansi Prediktif (Q^2)

Uji Q^2 dapat digunakan untuk menentukan tingkat besaran sifat prediktif model. Hasil pengujian Q^2 adalah sebagai berikut:

Tabel 8 Q^2

	Q^2
Y	0.701
Z	0.545

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (Data primer diolah, 2026)

Seluruh konstruk endogen menunjukkan nilai Q^2 yang positif. Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai Q^2 sebesar 0.545, yang mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik.

Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai Q^2 sebesar 0.701, yang mencerminkan kemampuan prediksi yang kuat.

Pengujian Hipotesis

Suatu variabel dikatakan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel lain jika nilai t-statistic yang diperoleh melebihi nilai t tabel. Penelitian ini menetapkan tingkat signifikansi 5%, sehingga diperoleh nilai t tabel sebesar 1,656. Di samping itu, tingkat signifikansi suatu pengaruh juga dapat dilihat melalui nilai p-value. Pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, hipotesis alternatif dinyatakan diterima jika p-value berada di bawah 0,05, yang mengindikasikan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Sebaliknya, jika p-value melebihi 0,05, maka hipotesis alternatif dinyatakan ditolak, yang berarti tidak ditemukan pengaruh signifikan di antara kedua variabel tersebut (Hair et al., 2021).

Tabel 9 Hypothesis Testing Result

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Deskripsi
X -> Y	0.516	0.519	0.055	9.403	0.000	Diterima
X -> Z	0.744	0.745	0.044	16.924	0.000	Diterima
Z -> Y	0.435	0.433	0.060	7.203	0.000	Diterima
X -> Z -> Y	0.323	0.322	0.046	6.962	0.000	Diterima

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (Data primer diolah, 2026)

Pengujian bootstrapping membuktikan bahwa seluruh jalur hubungan yang dihipotesiskan dalam penelitian ini signifikan, karena nilai t-statistik seluruhnya melampaui 1,96 dan nilai p berada di bawah 0,05. Jalur dengan koefisien tertinggi ditunjukkan oleh pengaruh Pengembangan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja ($\beta = 0,744$; $t = 16,924$), disusul oleh pengaruh langsung Pengembangan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan ($\beta = 0,516$; $t = 9,403$), serta pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan ($\beta = 0,435$; $t = 7,203$). Selain itu, pengujian efek tidak langsung juga mengonfirmasi bahwa Kepuasan Kerja berperan signifikan sebagai variabel mediasi dalam memediasi pengaruh Pengembangan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai koefisien tidak langsung sebesar 0,323 ($t = 6,962$; $p = 0,000$). Dengan demikian, seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

PEMBAHASAN

Pengaruh Pengembangan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian membuktikan bahwa Pengembangan Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin terarah dan berkualitas program pelatihan yang diterima perawat, semakin baik pula capaian kinerja mereka dalam menjalankan tugas. Program pelatihan yang dirancang secara sistematis tidak hanya menambah pengetahuan teknis, tetapi juga membekali perawat dengan pengetahuan klinis dan kemampuan pengambilan keputusan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan sehingga secara langsung mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas layanan yang diberikan kepada pasien. Temuan ini sejalan dengan Social Exchange Theory, yang menjelaskan bahwa dukungan organisasi melalui program pelatihan akan direspon perawat dengan meningkatkan kontribusi kerja mereka sebagai bentuk timbal balik atas investasi yang telah diberikan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Baakeel (2025); Hosen et al. (2024); Arwab et al. (2022) yang menyatakan bahwa pengembangan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Pengembangan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Pengembangan Pelatihan memberikan pengaruh yang paling dominan dalam model, yaitu terhadap Kepuasan Kerja, dengan effect size tergolong sangat besar. Temuan ini mengungkap bahwa investasi organisasi dalam bentuk pelatihan yang berkelanjutan menjadi faktor penentu utama bagi tingkat kepuasan kerja perawat. Ketika perawat merasa difasilitasi untuk terus mengembangkan kompetensi, tumbuh persepsi bahwa organisasi peduli

terhadap pertumbuhan karier mereka, sehingga rasa puas terhadap pekerjaan pun meningkat, baik dari sisi kesempatan belajar, kepercayaan diri dalam bekerja, maupun kejelasan jenjang pengembangan diri di lingkungan kerja. Temuan ini memperkuat Social Exchange Theory yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja terbentuk dari evaluasi karyawan atas keseimbangan antara kontribusi yang diberikan dan dukungan yang diterima dari organisasi, sehingga semakin besar dukungan pelatihan yang dirasakan maka semakin positif pula penilaian perawat terhadap hubungan pertukaran tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Afrizal & B (2025); Dinata et al. (2024); Abbas et al. (2020) yang menyatakan pengembangan pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, meskipun kontribusinya relatif lebih moderat dibandingkan pengaruh langsung Pengembangan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan maupun pengaruh Pengembangan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja itu sendiri. Kondisi ini menegaskan bahwa perawat yang merasa puas terhadap pekerjaannya, baik dari sisi beban kerja, hubungan dengan rekan sejawat, maupun penghargaan yang diterima, cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih optimal. Rasa puas tersebut mendorong munculnya motivasi intrinsik yang membuat perawat lebih bersemangat, teliti, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas pelayanan sehari-hari. Temuan ini konsisten dengan Social Exchange Theory yang menjelaskan bahwa karyawan yang menilai hubungan kerjanya sebagai pertukaran yang menguntungkan akan membalasnta dengan kinerja yang lebih baik sebagai bentuk timbal balik. Hasil ini sejalan dengan penelitian Ripiani et al. (2026); Panda et al. (2025); Keltu (2024); Cho & Kim (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Pengembangan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Kepuasan Kerja

Hasil analisis efek tidak langsung mengonfirmasi bahwa Kepuasan Kerja berperan signifikan sebagai variabel mediasi dalam memediasi pengaruh Pengembangan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini memperlihatkan bahwa dampak pelatihan terhadap kinerja perawat tidak semata-mata bersifat langsung, melainkan turut diperkuat melalui peningkatan rasa puas terhadap pekerjaan yang timbul sebagai hasil dari proses pengembangan kompetensi tersebut. Dengan kata lain, program pelatihan yang efektif akan lebih optimal dampaknya terhadap kinerja apabila mampu terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja perawat, sehingga organisasi perlu memandang pelatihan bukan hanya sebagai sarana transfer keterampilan, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk membangun kepuasan kerja yang pada akhirnya mengoptimalkan kinerja secara berkelanjutan. Temuan ini juga memperkuat Social Exchange Theory, yang menjelaskan bahwa rangkaian pertukaran sosial antara organisasi dan karyawan dapat berlangsung secara bertahap. Dukungan organisasi melalui pelatihan menumbuhkan kepuasan kerja sebagai bentuk penilaian positif karyawan terhadap organisasi, dan kepuasan tersebut akan dibalas melalui peningkatan kinerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian Keltu (2024); Yani et al. (2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh pengembangan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Meskipun hasil penelitian ini secara umum konsisten dengan landasan teori serta temuan penelitian terdahulu, terdapat sejumlah keterbatasan yang perlu dikemukakan. Penelitian ini dibatasi pada tiga variabel yaitu pengembangan pelatihan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dengan objek penelitian pada perawat rumah sakit swasta di Kota Semarang. Penggunaan desain *cross-sectional* membatasi kemampuan untuk mengamati perubahan kinerja dan kepuasan kerja perawat secara dinamis dari waktu ke waktu, sementara objek penelitian yang hanya berfokus pada satu rumah sakit menuntut kehati-hatian dalam menggeneralisasi hasil pada konteks organisasi lain yang memiliki karakteristik berbeda. Batasan tersebut membuka peluang adanya faktor lain di luar model penelitian yang turut berperan terhadap kinerja karyawan sehingga penerapan hasil penelitian pada konteks organisasi lain perlu mempertimbangkan hal ini secara cermat.

KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa pengembangan pelatihan memiliki kontribusi positif dan signifikan, baik secara langsung maupun melalui penguatan kepuasan kerja yang berperan sebagai variabel mediasi. Temuan ini mengonfirmasi bahwa program pelatihan yang dirancang secara terarah tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis perawat, tetapi juga menumbuhkan persepsi positif terhadap dukungan organisasi, sehingga memunculkan kepuasan kerja yang pada akhirnya mengoptimalkan capaian kinerja. Hasil ini sekaligus memperkuat relevansi teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) dalam menjelaskan mekanisme timbal balik antara dukungan organisasi berupa pelatihan dan kesediaan perawat untuk memberikan kinerja terbaik, serta menegaskan

bahwa kepuasan kerja merupakan jalur penting yang tidak dapat diabaikan dalam upaya meningkatkan kedisiplinan dan performa kerja perawat secara berkelanjutan.

SARAN

Penelitian mendatang disarankan untuk mengadopsi pendekatan longitudinal serta memperluas cakupan objek penelitian pada beberapa rumah sakit atau organisasi lain, sekaligus mempertimbangkan penambahan variabel lain yang belum sepenuhnya dijelaskan oleh model penelitian ini seperti budaya organisasi, kompensasi, atau lingkungan kerja yang berpotensi turut memengaruhi hubungan antara pengembangan pelatihan dan kinerja perawat. Secara praktis, manajemen Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang disarankan untuk terus mengevaluasi efektivitas program pelatihan yang berjalan serta merancang kebijakan yang secara khusus menyasar peningkatan kepuasan kerja perawat, misalnya melalui perbaikan sistem penghargaan, keseimbangan beban kerja, dan komunikasi antara pimpinan unit dengan staf keperawatan, guna menekan tren penurunan kehadiran dan mendorong kinerja tugas yang lebih optimal. Di samping itu, penyusunan program pelatihan berkelanjutan yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik masing-masing unit kerja juga perlu dipertimbangkan agar dampaknya terhadap kepuasan dan kinerja perawat dapat dirasakan secara lebih merata.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, N., Ashiq, U., & Abbas, A. (2020). Training and Employee Performance: Mediating Role of Job Satisfaction in Civil Society Organizations of Pakistan. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(4), 1041–1050. <https://doi.org/10.26710/jafee.v6i4.1458>
- Afrizal, A., & B, M. (2025). The Effect Of Employee Training And Development On Mediated Employee Retention By Job Satisfaction In The Secretariat Mandailing Natal Regency DPRD. *International Journal of Management, Economic and Accounting*, 3(1), 974–989. <https://doi.org/https://doi.org/10.61306/ijmea>
- Agrameri, A., Yosepha, S. Y., & Cahaya, Y. F. (2025). Strategi Peningkatan Kompetensi Dan Produktivitas Kerja Dengan Manajemen Pelatihan Untuk Pengembangan Karyawan. *Reviu Akuntansi, Manajemen, Dan Bisnis*, 5(1), 77–92. <https://doi.org/10.35912/rambis.v5i1.4711>
- Alrazehi, H. A. A., Amirah, N. A., & Emam, A. S. M. (2021). The Mediation Effect of Job Satisfaction between Reward System and Training and Development on Employee Retention in Yemen ' s Banking Sector. *IJIRSS: International Journal of Innovative Research & Scientific Studies*, 4(4), 215–228. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v4i4.100>
- Arsalan, A., Khan, I. U., Tanveer, B., & Maham, A. (2026). The Impact of Leadership Style, HR Practices, and Motivation Skills on Employees' Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Social Sciences Spectrum*, 05(01), 53–66. <https://doi.org/10.71085/sss.05.01.458>
- Arwab, M., Ansari, J. A. N., Azhar, M., & Ali, M. A. (2022). Exploring the influence of training and development on employee's performance: Empirical evidence from the Indian tourism industry. *Management Science Letters*, 12(2), 89–100. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.10.004>
- Ayu, C. P., & Safaria, S. (2024). The Mediating Role of Job Satisfaction on Training and Compensation on Employee Performance PT. Micro Madani Institute. *Formosa Journal of Sustainable Research*, 3(4), 707–720. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v3i4.8873>
- Azhari, M. H., Soelistya, D., & Desembrianita, E. (2024). The Influence Of Organizational Culture And Job Training On Employee Performance Through Job Satisfaction As A Mediating Variable. *Manazhim: Jurnal Manajemen Dan Ilmu Pendidikan*, 6(1), 290–309. <https://doi.org/10.36088/manazhim.v6i1.4515>
- Baakeel, O. A. (2025). the Influence of Training on Employees' Job Performance At Universities. *Lex Localis - Journal of Local Self-Government*, 23(S4), 2768–2783. <https://doi.org/10.52152/800962>

- Balqis, N., Daud, I., Irdhayanti, E., Hendri, M. I., & Marumpe, D. P. (2025). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Diri Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Mediasi Di BPSDM Provinsi Kalimantan Barat. *ULIL ALBAB : Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 4(10), 2352–2366. <https://doi.org/10.56799/jim.v4i10.10360>
- Berianto, C., Rahmawati, P. I., & Heryanda, K. K. (2025). Job Satisfaction as a Mediator of the Effect of Work Motivation and Work Environment on Employee Performance. *International Journal of Economics Development Research*, 6(6), 3405–3424.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*.
- Camilleri, M. A. (2021). The employees' state of mind during covid-19: A self-determination theory perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 13(7), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su13073634>
- Cho, H., & Kim, B. (2022). *Effect of Nurses ' Grit on Nursing Job Performance and the Double Mediating Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment*. <https://doi.org/10.3390/healthcare10020396>
- Dalimuthe, R. F., Mulya, H. A., Pasaribu, A., & Andreas, D. T. (2024). *The Effect Of Training And Development On Performance: A Literature Review*. 2(6), 498–504.
- Dinata, K. E. P., Sara, I. M., & Amerta, I. M. S. (2024). Training and motivation on employee performance: Mediated by job satisfaction Credit Guarantee Officer (CGO) employees at PT Jamkrida Bali Mandara (Perseroda). Survey. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 22(2), 1672–1687. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.22.2.1581>
- Fauziek, E., & Yanuar, Y. (2021). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi*. III(3), 680–687.
- Fransisca, H., Rahayu, Y. N., & Suharto, S. (2025). The influence of organizational culture and office facilities on employee performance with job satisfaction as a mediating variable (A Study at Class 1 Immigration Office TPI Malang). *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 13(1), 175–185.
- Fuqaha, O. Al, Rayan, A., Bageas, M., Alqadrie, W., Alhalaiqa, F., Batiha, A., & Rayani, A. (2025). Job Satisfaction and Job Performance Among Critical Care Nurses: The Moderating Role of Work Engagement in Public Hospitals. *Risk Management and Healthcare Policy*, 18, 3311–3327. <https://doi.org/10.2147/rmhp.s538291>
- Gustshella, F. A., Kosasih, P., Sari, R. D. P., & Rohman, A. (2024). The Effect of Training, Organizational Culture on Employee Performance with Competence as Intervening. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 2922–2935. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00214>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Halilintar, R., & Sobirin, A. (2022). The Influence of Training and Organizational Commitment on Employee Performance through Job Satisfaction. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 1(6), 1–22. <https://journal.uui.ac.id/selma/article/view/26507>
- Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., Aziz, M. F. A., & Rahman, M. M. (2024). Heliyon Training & development , career development , and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Jianchun, Y. (2024). Enhancing employee job satisfaction through organizational climate and employee happiness at work: a mediated–moderated model. *BMC Psychology*, 12(1), 744. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02269-5>
- Jumiati, J., Mursidi, M., & Rumijati, A. (2023). The Effect of Job Training and Motivation on

Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediating Variable: (Study at Kusuma Agrowisata Resort and Convention Hotel Batu). *Business Innovation Management and Entrepreneurship Journal*, 2(01 SE-Articles), 1-15.
<https://doi.org/10.22219/bimantara.v2i01.25351>

Katabalo, C. V., & Mwita, K. M. (2024). The Role of Compensation on Job Satisfaction, Employee Performance and Organisational Performance. *Science Mundi*, 4(1), 137-148.
<https://doi.org/10.51867/scimundi.4.1.12>.

Keltu, T. T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, 10(8), e29821.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821>

Khurniansyah, S. A., & Andriani, D. (2022). Effect Of Compensation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Employee Performance. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18(1 SE-Human Resource Management), 10.21070/ijler.v18i0.874.
<https://doi.org/10.21070/ijler.v18i0.874>

Koopmans, L. (2014). Measuring individual work performance. In *Measuring Individual Work Performance*.

Kusjono, G. (2024). Dampak Pelatihan dan Pengembangan SDM terhadap Produktivitas Karyawan : Kajian Literatur. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 7(6), 811-815.

Lewaherilla, N. C. (2025). The Influence of Human Resource Training and Development on Employee Performance Through Job Satisfaction as a Mediating Variable. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia (JIM-ID)*, 4(11), 1729-1738.
<https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/esaprom/article/view/7633>

Maharvi, M. W., & Ahmad, S. (2022). Investigate the Role of Non-Financial Rewards on Employee Performance: Mediating Role of Motivation. *Journal of Development and Social Sciences*, 3(34), 510-523. [https://doi.org/10.47205/jdss.2022\(3-III\)49](https://doi.org/10.47205/jdss.2022(3-III)49)

Maridi, M., Syahab, S. R., Sureskiarti, E., & Suwanto, S. (2023). Kepuasan kerja dan kinerja perawat: studi cross sectional di ruang perawatan bedah rumah sakit. *JURNAL ILMU KESEHATAN*, 11(1), 25-40.

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*. 1-21. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su15118699>

Panda, R. K., Raghav, A. S., Rukadikar, C., & Tathagat, T. (2025). Exploring The Relationship Between Job Satisfaction And Employee Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(3), 1439-1451.

Ripiani, L., Nurwulandari, A., Hasanudin, H., & Sugiono, E. (2026). The Effect of Motivation and Career Development on Nurses ' Performance Through Nurses ' Job Satisfaction at Pertamina Balikpapan Hospital. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 3(1), 143-158.

Rivai, V. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. In *Edisike-7. Depok: Pt Rajagrafindo*.

Sitorus, D. R. H., Agustian, D., Botha, H. H., & Wula, H. V. M. (2025). The Influence of Work Culture , Work Environment , and Work Discipline on Employee Performance. *Society*, 13(1), 439-451. <https://doi.org/10.33019/society.v13i1.816>

Solkan, M., & Suhana, S. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Pada Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 7(4), 442-454.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.32493/JEE.v7i4.50964>

- Sutrisno, S., Herdiyanti, H., Asir, M., & ... (2022). Dampak Kompensasi, motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan: Review Literature. *Management ...*, 3(October), 3476–3482. <https://journal.yrpioku.com/index.php/msej/article/view/1198%0Ahttps://journal.yrpioku.com/index.php/msej/article/download/1198/809>
- Syal, A., Rosnani, T., Daud, I., Christiana, M., Kalis, I., Hendri, M. I., & Tanjungpura, U. (2024). The influence of reward , work-life balance on employee retention : The mediating effect of Job satisfaction Generation Z employees in West Kalimantan. *Journal of Management Science (JMAS)*, 7(1), 270–279.
- Teguh Wahyono, & Fadhlal Nugraha. (2023). Analysis of the Effect of Education and Training on Employee Performance at PT PLN NP UPDK Pandan. *International Journal of Management, Economic and Accounting*, 1(2), 609–624. <https://doi.org/10.61306/ijmea.v1i2.58>
- Wahyono, T., & Nugraha, F. (2023). Analysis of the Effect of Education and Training on Employee Performance at PT PLN NP UPDK Pandan. *International Journal of Management, Economic and Accounting*, 1(2), 609–624. <https://doi.org/10.61306/ijmea.v1i2.58>
- Wanto, D. G., & Kusumatuti, R. (2023). Analysis Of Training, Competency, And Organizational Culture On Personnel Performance With The Mediation Of Affective Commitment. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 7(2 SE-Articles), 416–432. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v7i2.9073>
- Wibowo, W. A., Silitonga, E. S. P., & Guswandi, G. (2025). Employee Performance at the North Bekasi Pratama Tax Service Office is Influenced by Leadership Style and Communication Through Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Journal of Islamic Studies & Social Science*, 2(1), 1–17.
- Winarno, M. A. (2023). Pengaruh Pelatihan, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Laz Persada Jatim. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 7(1), 46–58. <https://doi.org/https://doi.org/10.37504/jmb.v7i1.558>
- Yani, A. S., Lukiyana, L., & Prasajo, R. E. (2024). The Effect Of Employee Training And Development On Employee Performance Moderated By Job Satisfaction In The North Jakarta Administrative City Water Resources Department. *International Journal of Human Capital Management*, 8(1), 1–10.
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of Employees ' Workplace Environment on Employees ' Performance : A Multi-Mediation Model. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>