

Pengembangan Karier dan Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja pada Unit Mekaar PNM Cabang Palu

Zulkarnain Nurdin¹, Muh. Ashary Anshar², Andi Faisal Syam^{3*}

^{1,2,3*}Institut Bisnis dan Keuangan Nitro, Makassar, Indonesia

email korespondensi : ashary.nitro@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan motivasi kerja pada Unit Mekaar PNM Cabang Palu. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain potong lintang. Data diperoleh melalui kuesioner terhadap 100 responden yang dipilih menggunakan purposive sampling dan quota sampling, terdiri atas 60 karyawan level pelaksana dan 40 karyawan level kepala unit ke atas. Model dianalisis menggunakan partial least squares structural equation modeling melalui SmartPLS 4. Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,664$; $p < 0,001$), motivasi kerja ($\beta = 0,631$; $p < 0,001$), dan kinerja karyawan ($\beta = 0,262$; $p = 0,001$). Kepuasan kerja ($\beta = 0,396$; $p < 0,001$) dan motivasi kerja ($\beta = 0,352$; $p < 0,001$) juga berpengaruh positif terhadap kinerja. Kedua jalur mediasi signifikan, yaitu melalui kepuasan kerja ($\beta = 0,263$; $p < 0,001$) dan motivasi kerja ($\beta = 0,222$; $p < 0,001$). Model menjelaskan 72,1% variasi kinerja karyawan dan memiliki nilai SRMR sebesar 0,056. Pengaruh langsung yang tetap signifikan menunjukkan mediasi parsial komplementer. Secara substantif, pengembangan karier meningkatkan kinerja bukan hanya melalui peningkatan kompetensi, tetapi terutama dengan membentuk rasa puas, harapan kemajuan, dan dorongan berprestasi. Temuan ini menegaskan perlunya sistem karier yang transparan, penilaian promosi yang adil, pelatihan yang relevan, serta penguatan penghargaan dan dukungan pimpinan pada organisasi pembiayaan ultra mikro.

Kata Kunci: *Kepuasan kerja; Kinerja karyawan; Motivasi kerja; Pengembangan karier; PNM Mekaar*

Abstract

This study examines the effect of career development on employee performance through job satisfaction and work motivation at the Mekaar Unit of PNM Palu Branch. The study employed an explanatory quantitative approach with a cross-sectional design. Questionnaire data were collected from 100 respondents selected through purposive and quota sampling, comprising 60 operational employees and 40 employees at unit-head level or above. The model was analyzed using partial least squares structural equation modeling in SmartPLS 4. Career development had positive effects on job satisfaction ($\beta = 0.664$; $p < 0.001$), work motivation ($\beta = 0.631$; $p < 0.001$), and employee performance ($\beta = 0.262$; $p = 0.001$). Job satisfaction ($\beta = 0.396$; $p < 0.001$) and work motivation ($\beta = 0.352$; $p < 0.001$) also improved employee performance. Both indirect effects were significant through job satisfaction ($\beta = 0.263$; $p < 0.001$) and work motivation ($\beta = 0.222$; $p < 0.001$). The model explained 72.1% of the variance in employee performance and produced an SRMR value of 0.056. Because the direct effect remained significant, the two mediating mechanisms indicate complementary partial mediation. The findings show that career development improves performance not only by strengthening employee capabilities but also by creating satisfaction, expectations of advancement, and achievement-oriented motivation. PNM should therefore establish transparent career paths, fair promotion assessments, relevant development programs, and consistent recognition and supervisory support.

Keywords: *Career development; Employee performance; Job satisfaction; PNM Mekaar; Work motivation*

 This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan kemampuan organisasi untuk mencapai target, menjaga kualitas pelayanan, dan merespons perubahan lingkungan. Dalam perspektif human capital, pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan pengembangan karier dipandang sebagai investasi yang meningkatkan nilai produktif karyawan (Becker, 1993). Pengembangan karier karena itu tidak boleh dipersempit sebagai promosi jabatan. Pengembangan karier mencakup kejelasan arah, kesempatan belajar, penugasan yang memperluas kemampuan, penilaian yang adil, dan dukungan organisasi dalam menyiapkan karyawan untuk tanggung jawab yang lebih besar (Armstrong & Taylor, 2023; Noe et al., 2021).

Kebutuhan tersebut menjadi semakin penting pada organisasi jasa keuangan mikro. Karyawan tidak hanya dituntut menyelesaikan pekerjaan administratif, tetapi juga membina kelompok nasabah, menjaga kualitas pembiayaan, mengelola risiko, mencapai target, dan mempertahankan kualitas interaksi pelayanan. Tekanan pekerjaan lapangan membuat kinerja tidak cukup dibangun melalui target dan pengawasan. Organisasi harus menyediakan sumber daya pekerjaan yang dapat mempertahankan energi psikologis karyawan, termasuk peluang belajar, dukungan pimpinan, kejelasan peran, dan prospek kemajuan karier (Bakker & Demerouti, 2017).

PT Permodalan Nasional Madani melalui program Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera atau Mekaar menjalankan pembiayaan dan pendampingan kelompok perempuan prasejahtera. Pada Cabang Palu, ekspansi program tercermin dari peningkatan jumlah karyawan Unit Mekaar dari 761 orang pada 2023 menjadi 833 orang pada 2024 dan 939 orang pada 2025. Dalam periode yang sama, jumlah Account Officer meningkat dari 363 menjadi 597 orang, sedangkan jumlah Kepala Unit Mekaar berada pada 68 orang pada 2024 dan 2025 (PNM Cabang Palu, 2025). Data tersebut menunjukkan bahwa pertumbuhan tenaga pelaksana berlangsung lebih cepat daripada pertumbuhan posisi struktural. Kondisi ini menciptakan kebutuhan pengelolaan karier yang lebih jelas karena peningkatan jumlah karyawan memperbesar kompetisi promosi sekaligus memperluas beban koordinasi dan pembinaan.

Tabel 1 Perkembangan tenaga kerja Unit Mekaar PNM Cabang Palu

Kelompok jabatan	2023	2024	2025	Perubahan 2023-2025
Seluruh karyawan Mekaar	761	833	939	23,4%
Kepala Unit Mekaar	56	68	68	21,4%
Account Officer	363	522	597	64,5%
Junior Account Officer	-	39	46	Mulai tercatat 2024

Sumber: Diolah dari data internal PNM Cabang Palu (2025)

Jalur karier di Unit Mekaar secara umum bergerak dari Junior Account Officer, Account Officer, Senior Account Officer, Kepala Unit Mekaar, Kepala Area, hingga manajemen regional dan cabang. Secara formal, struktur tersebut memberikan arah kemajuan. Namun, keberadaan jalur tidak otomatis menjamin bahwa karyawan memahami syarat, waktu, dan dasar keputusan promosi. Apabila kriteria penilaian tidak dipersepsikan transparan, pengembangan karier dapat dipandang sebagai janji administratif yang tidak memiliki hubungan nyata dengan usaha dan prestasi. Persepsi seperti ini berisiko menurunkan kepuasan kerja dan mengurangi dorongan untuk memberikan upaya tambahan.

Kepuasan kerja menjelaskan evaluasi karyawan terhadap pekerjaan, imbalan, kesempatan berkembang, hubungan kerja, dan kondisi organisasi. Karyawan yang merasa pekerjaan dan perlakuan organisasi sesuai dengan harapannya akan lebih mudah menjaga sikap positif, tanggung jawab, dan konsistensi kerja (Luthans et al., 2021; Robbins & Judge, 2022). Motivasi kerja menjelaskan kekuatan, arah, dan ketekunan usaha. Menurut self-determination theory, lingkungan kerja yang mendukung kompetensi, otonomi, dan keterhubungan dapat meningkatkan internalisasi tujuan kerja dan mendorong perilaku yang lebih persisten (Deci et al., 2017). Pengembangan karier berpotensi memengaruhi kedua mekanisme tersebut karena memberikan sinyal bahwa usaha saat ini berhubungan dengan peluang kemajuan di masa depan.

Studi sebelumnya umumnya menemukan bahwa pengembangan karier berkaitan dengan kepuasan, motivasi, dan kinerja. Wau dan Purwanto (2021) menunjukkan hubungan positif pengembangan karier, kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja. Ristyaningsih dan Andriyani (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi mekanisme mediasi antara pengembangan karier dan kinerja. Jalur melalui motivasi juga didukung oleh Balbed dan Sintaasih (2019) serta Pamungkas et al. (2025). Penelitian Mardianty dan Sari (2025) kembali menunjukkan bahwa pengembangan karier dan motivasi berperan dalam menjelaskan kinerja pegawai. Walaupun demikian, sebagian besar penelitian menguji satu mediator atau menggunakan konteks perusahaan umum. Bukti mengenai dua mediator yang berjalan secara paralel pada organisasi pembiayaan ultra mikro masih terbatas.

Celah tersebut penting karena kepuasan kerja dan motivasi kerja bukan konstruk yang identik. Kepuasan merupakan evaluasi afektif terhadap pengalaman kerja, sedangkan motivasi merupakan dorongan untuk mengarahkan dan mempertahankan usaha. Karyawan dapat merasa puas tetapi tidak selalu terdorong meningkatkan capaian, atau memiliki motivasi tinggi meskipun belum sepenuhnya puas. Pengujian kedua mediator secara bersamaan dapat menunjukkan jalur mana yang lebih kuat dan seberapa besar pengembangan karier bekerja secara langsung dibandingkan melalui perubahan sikap dan dorongan kerja.

Berdasarkan argumentasi tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan motivasi kerja pada Unit Mekaar PNM Cabang Palu. Kontribusi

penelitian terletak pada tiga aspek. Pertama, penelitian mengintegrasikan human capital theory, self-determination theory, dan goal-setting theory untuk menjelaskan mekanisme pengembangan karier. Kedua, penelitian menguji dua mediator secara paralel sehingga dapat membedakan kontribusi kepuasan dan motivasi. Ketiga, penelitian menyediakan bukti pada organisasi pembiayaan ultra mikro yang menghadapi ekspansi tenaga kerja, tekanan target, dan kebutuhan pengelolaan jalur karier yang lebih terstruktur.

Landasan Teori

Human capital, motivasi, dan pembentukan kinerja

Human capital theory menempatkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kemampuan sebagai modal yang dapat ditingkatkan melalui investasi organisasi. Pengembangan karier menjadi bentuk investasi karena menghubungkan pembelajaran, pengalaman kerja, dan kesiapan menduduki tanggung jawab yang lebih tinggi (Becker, 1993). Namun, investasi tersebut baru menghasilkan kinerja apabila karyawan memandang sistem karier sebagai peluang yang nyata. Kebijakan yang tidak transparan atau tidak konsisten dapat gagal mengubah kompetensi menjadi perilaku produktif.

Self-determination theory menjelaskan bahwa kualitas motivasi dipengaruhi oleh terpenuhinya kebutuhan kompetensi, otonomi, dan keterhubungan (Deci et al., 2017). Program karier yang menyediakan umpan balik, kesempatan belajar, penugasan menantang, dan pengakuan dapat memperkuat rasa mampu serta tujuan profesional. Goal-setting theory juga menegaskan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang mengarahkan perhatian, meningkatkan usaha, dan memperpanjang ketekunan (Locke & Latham, 2002). Dalam penelitian ini, jalur karier dipahami sebagai tujuan jangka menengah yang membuat karyawan melihat hubungan antara standar kinerja saat ini dan peluang kemajuan berikutnya.

Pengembangan karier dan kepuasan kerja

Pengembangan karier yang jelas memberikan kepastian mengenai masa depan, meningkatkan persepsi keadilan, dan menunjukkan bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan. Kesempatan promosi, pelatihan, serta dukungan pimpinan membantu karyawan memenuhi kebutuhan pertumbuhan dan memperkuat evaluasi positif terhadap pekerjaan. Sebaliknya, ketidakjelasan jalur dan kriteria promosi dapat menimbulkan perasaan stagnan. Bukti empiris menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan bahwa kepuasan dapat menjadi penghubung menuju kinerja (Ristiyaningsih & Andriyani, 2024; Wau & Purwanto, 2021). H1: Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pengembangan karier dan motivasi kerja

Peluang kemajuan memberi alasan bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan mempertahankan usaha. Ketika karyawan memahami bahwa prestasi, pembelajaran, dan perilaku kerja menjadi dasar promosi, mereka memperoleh tujuan yang konkret dan dapat dikendalikan. Pengembangan karier dengan demikian memperkuat motivasi intrinsik melalui rasa kompeten dan memperkuat motivasi ekstrinsik melalui peluang status, tanggung jawab,

dan penghargaan. Temuan Balbed dan Sintaasih (2019) serta Pamungkas et al. (2025) menunjukkan bahwa motivasi merupakan mekanisme penting dalam hubungan pengembangan karier dan kinerja. H2: Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Pengembangan karier dan kinerja karyawan

Pengembangan karier meningkatkan kesiapan karyawan melalui pelatihan, pembelajaran dari pengalaman, perluasan tanggung jawab, dan penugasan yang menantang. Karyawan yang memiliki arah karier juga cenderung lebih aktif mengembangkan kemampuan dan menyesuaikan perilaku dengan standar organisasi. Oleh sebab itu, pengembangan karier dapat menghasilkan pengaruh langsung terhadap kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kerja sama. Hubungan langsung tersebut didukung oleh Wau dan Purwanto (2021), Ristiyaningsih dan Andriyani (2024), serta Mardianty dan Sari (2025). H3: Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja dan kinerja karyawan

Kepuasan kerja membentuk sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang puas lebih mungkin menjaga kehadiran, memberikan pelayanan yang konsisten, bekerja sama, serta mempertahankan kualitas hasil. Dalam Unit Mekaar, kepuasan menjadi penting karena pekerjaan melibatkan target, interaksi dengan nasabah, ketelitian administrasi, dan pengelolaan risiko. Ketidakpuasan dapat menghabiskan energi psikologis dan mengurangi kesediaan untuk memberikan usaha tambahan. Wau dan Purwanto (2021) serta Ristiyaningsih dan Andriyani (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja. H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

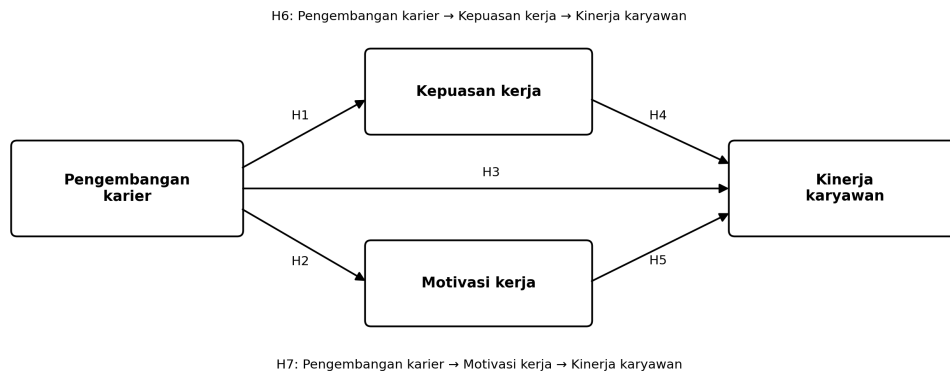
Motivasi kerja dan kinerja karyawan

Motivasi menentukan intensitas, arah, dan ketekunan usaha. Karyawan yang memiliki dorongan berprestasi akan lebih persisten dalam menyelesaikan target, mencari solusi ketika menghadapi hambatan, dan mempertahankan kualitas kerja. Dalam pekerjaan lapangan, motivasi juga membantu karyawan menghadapi penolakan, tuntutan administrasi, dan variasi kondisi nasabah. Hasil Pamungkas et al. (2025) serta Mardianty dan Sari (2025) menguatkan peran motivasi dalam menjelaskan kinerja. H5: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Peran mediasi kepuasan kerja dan motivasi kerja

Pengembangan karier dapat meningkatkan kinerja melalui dua jalur psikologis. Jalur pertama terjadi ketika kejelasan karier, keadilan promosi, dan dukungan pengembangan meningkatkan kepuasan kerja; kepuasan tersebut kemudian mendorong perilaku kerja yang lebih stabil dan bertanggung jawab. Jalur kedua terjadi ketika peluang kemajuan meningkatkan motivasi, sehingga karyawan mengarahkan usaha yang lebih besar pada pencapaian target. Karena kedua mediator memiliki fungsi berbeda, keduanya dapat bekerja secara paralel dan tidak harus saling menggantikan. H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan. H7:

Motivasi kerja memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1 Kerangka konseptual penelitian
Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2026

Metode Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain potong lintang. Unit analisis adalah karyawan Unit Mekaar PNM Cabang Palu pada level pelaksana sampai manajerial. Data primer diperoleh melalui kuesioner tertutup, sedangkan data sekunder berasal dari profil organisasi, struktur, dan data tenaga kerja. Pengumpulan data dilakukan di PNM Cabang Palu selama 2026.

Sampel terdiri atas 100 responden yang ditentukan melalui non-probability sampling dengan kombinasi purposive sampling dan quota sampling. Kuota ditetapkan sebanyak 60 responden pada level pelaksana dan 40 responden pada level Kepala Unit Mekaar ke atas. Pembagian tersebut dimaksudkan agar data mencakup karyawan yang menjalankan pekerjaan operasional dan karyawan yang memiliki tanggung jawab koordinasi atau penilaian. Konsekuensinya, hasil penelitian merepresentasikan sampel yang diteliti dan tidak dapat dianggap sebagai estimasi probabilistik bagi seluruh karyawan PNM.

Instrumen menggunakan skala Likert lima tingkat dari 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju. Masing-masing konstruk diukur menggunakan lima indikator. Pengembangan karier mencakup kejelasan jalur, kesempatan promosi, kesempatan pelatihan, keadilan penilaian, dan dukungan organisasi. Kepuasan kerja mencakup pekerjaan itu sendiri, kompensasi, peluang karier, hubungan kerja, dan kondisi kerja. Motivasi kerja mencakup semangat, keinginan berprestasi, ketekunan, tanggung jawab, dan pengembangan diri. Kinerja mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kerja sama.

Tabel 2 Operasionalisasi konstruk penelitian

Konstruk	Indikator utama	Sumber
Pengembangan karier	Kejelasan jalur; promosi; pelatihan; keadilan penilaian; dukungan organisasi	Armstrong & Taylor (2023)
Kepuasan kerja	Pekerjaan; kompensasi; peluang karier; hubungan kerja; kondisi kerja	Luthans et al. (2021)
Motivasi kerja	Semangat; prestasi; ketekunan; tanggung jawab; pengembangan diri	Robbins & Judge (2022)
Kinerja karyawan	Kualitas; kuantitas; ketepatan waktu; tanggung jawab; kerja sama	Robbins & Judge (2022)

Sumber: Dikembangkan dari instrumen penelitian

Analisis dilakukan menggunakan PLS-SEM pada SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024). Evaluasi model pengukuran menggunakan outer loading, Cronbach's alpha, composite reliability, average variance extracted, Fornell-Larcker criterion, dan heterotrait-monotrait ratio. Indikator dinilai memadai apabila outer loading umumnya melebihi 0,70, reliabilitas melebihi 0,70, dan AVE melebihi 0,50. Validitas diskriminan diperiksa dengan HTMT di bawah 0,90 (Hair et al., 2019; Henseler et al., 2015).

Model struktural dinilai melalui inner VIF, koefisien jalur, R-square, f-square, Q-square predict, dan SRMR. Nilai VIF di bawah 5 digunakan untuk menunjukkan tidak adanya kolinearitas kritis. Pengujian hipotesis menggunakan bootstrapping dengan kriteria t-statistics lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05. Q-square predict digunakan sebagai informasi kemampuan prediktif, sedangkan SRMR digunakan sebagai ukuran tambahan kesesuaian model (Hair et al., 2021; Henseler et al., 2016; Shmueli et al., 2019).

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori. Lokasi penelitian adalah Kantor Imigrasi Kelas I TPI Balikpapan, Kalimantan Timur. Pengumpulan data dilakukan pada April-Mei 2026. Populasi penelitian mencakup seluruh 138 pegawai. Karena jumlah populasi dapat dijangkau, penelitian menggunakan sampling jenuh atau sensus sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden. Kuesioner yang kembali dan layak dianalisis berjumlah 138, menghasilkan tingkat respons 100%.

Instrumen menggunakan skala Likert lima poin, dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Kepemimpinan otentik diukur melalui lima indikator: kesadaran diri, keterbukaan relasional, pemrosesan berimbang, integritas moral, dan konsistensi perilaku. Iklim organisasi diukur melalui dukungan organisasi, kejelasan kerja, keadilan organisasi, kerja sama dan kepercayaan, serta pengakuan dan penghargaan. Komitmen afektif diukur melalui keterikatan emosional, identifikasi terhadap organisasi, rasa memiliki, keinginan bertahan, dan kesediaan berkontribusi. Produktivitas diukur melalui kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efisiensi, dan kemandirian kerja. Untuk konsistensi dengan literatur internasional, artikel ini menggunakan istilah komitmen afektif bagi konstruk yang pada instrumen awal diberi label komitmen afirmasi; substansi

indikator menunjukkan bahwa konstruk tersebut merepresentasikan affective commitment.

Analisis data dilakukan menggunakan PLS-SEM dengan SmartPLS 4. PLS-SEM dipilih karena penelitian berorientasi pada pengujian hubungan prediktif secara simultan dan melibatkan mekanisme mediasi. Evaluasi model pengukuran mencakup outer loading, Cronbach's alpha, composite reliability, average variance extracted (AVE), dan validitas diskriminan melalui kriteria Fornell-Larcker. Model struktural dievaluasi melalui inner VIF, koefisien jalur, t-statistic, p-value, R^2 , Q^2 , dan standardized root mean square residual (SRMR). Batas penerimaan menggunakan outer loading $\geq 0,70$; alpha dan composite reliability $\geq 0,70$; AVE $\geq 0,50$; inner VIF < 5 ; serta signifikansi pada $p < 0,05$ (Hair et al., 2019; Sarstedt et al., 2020, 2021). Mediasi ditentukan dari signifikansi efek tidak langsung dan dibandingkan dengan efek langsung.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Karakteristik responden dan deskripsi variabel

Responden didominasi perempuan sebanyak 65%, sesuai dengan karakter pekerjaan program Mekaar yang banyak melibatkan tenaga lapangan perempuan. Kelompok usia terbesar adalah lebih dari 25 sampai 30 tahun sebanyak 43%. Sebagian besar responden berpendidikan sarjana sebanyak 62%, sedangkan masa kerja terbesar berada pada rentang lebih dari 2 sampai 4 tahun sebanyak 30%. Profil tersebut menunjukkan bahwa sampel didominasi karyawan usia produktif dengan tingkat pendidikan formal yang memadai dan pengalaman kerja awal sampai menengah.

Tabel 3 Ringkasan karakteristik responden dan statistik deskriptif

Aspek	Kategori/variabel	Nilai
Jenis kelamin dominan	Perempuan	65%
Usia dominan	> 25-30 tahun	43%
Pendidikan dominan	Sarjana	62%
Masa kerja dominan	> 2-4 tahun	30%
Rata-rata variabel	Pengembangan karier	3,47
Rata-rata variabel	Kepuasan kerja	3,59
Rata-rata variabel	Motivasi kerja	3,68
Rata-rata variabel	Kinerja karyawan	3,75

Sumber: Data primer diolah, 2026

Nilai rata-rata seluruh konstruk berada di atas titik tengah skala. Kinerja karyawan memiliki rata-rata tertinggi sebesar 3,75, diikuti motivasi kerja sebesar 3,68, kepuasan kerja sebesar 3,59, dan pengembangan karier sebesar 3,47. Urutan tersebut menunjukkan bahwa responden menilai perilaku kerja dan motivasi relatif baik, tetapi persepsi terhadap sistem pengembangan karier masih menjadi aspek terendah. Perbedaan ini penting karena hasil deskriptif mengindikasikan bahwa kinerja yang saat ini dinilai baik belum berarti kebijakan karier telah dipersepsikan optimal.

Evaluasi model pengukuran

Seluruh indikator memiliki outer loading antara 0,783 dan 0,890. Cronbach's alpha berada pada rentang 0,881-0,910, composite reliability pada rentang 0,913-0,933, dan AVE pada rentang 0,678-0,736. Dengan demikian, seluruh konstruk memenuhi reliabilitas internal dan validitas konvergen. Nilai HTMT tertinggi sebesar 0,824 pada hubungan pengembangan karier dan kinerja karyawan, masih berada di bawah batas 0,90. Akar kuadrat AVE setiap konstruk juga lebih tinggi daripada korelasi dengan konstruk lain, sehingga validitas diskriminan terpenuhi.

Tabel 4 Ringkasan reliabilitas dan validitas konvergen

Konstruk	Rentang loading	Cronbach's alpha	CR	AVE
Pengembangan karier	0,800-0,889	0,903	0,929	0,722
Kepuasan kerja	0,828-0,890	0,910	0,933	0,736
Motivasi kerja	0,783-0,871	0,881	0,913	0,678
Kinerja karyawan	0,808-0,878	0,900	0,926	0,714

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Evaluasi model struktural dan prediktif

Nilai inner VIF berada antara 1,000 dan 2,448, sehingga tidak terdapat kolinearitas kritis. Pengembangan karier menjelaskan 44,0% variasi kepuasan kerja dan 39,9% variasi motivasi kerja. Secara bersama-sama, pengembangan karier, kepuasan kerja, dan motivasi kerja menjelaskan 72,1% variasi kinerja karyawan. Nilai Q-square predict seluruh konstruk endogen positif, yaitu 0,427 untuk kepuasan kerja, 0,384 untuk motivasi kerja, dan 0,551 untuk kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif pada data yang dianalisis.

Tabel 5 Daya jelas, ukuran efek, dan kemampuan prediktif model

Konstruk/jalur	R ²	R ² adjusted	f ²	Q ² predict
Kepuasan kerja	0,440	0,435	-	0,427
Motivasi kerja	0,399	0,393	-	0,384
Kinerja karyawan	0,721	0,713	-	0,551
Pengembangan karier → Kepuasan kerja	-	-	0,787 (besar)	-
Pengembangan karier → Motivasi kerja	-	-	0,663 (besar)	-
Pengembangan karier → Kinerja karyawan	-	-	0,101 (kecil)	-
Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	-	-	0,316 (sedang)	-
Motivasi kerja → Kinerja karyawan	-	-	0,267 (sedang)	-

Sumber: Data primer diolah, 2026

Nilai SRMR sebesar 0,056 berada di bawah 0,08 dan memberikan dukungan tambahan terhadap kesesuaian model. NFI sebesar 0,843 digunakan sebagai informasi pelengkap. Dalam PLS-SEM, interpretasi utama tetap bertumpu pada kualitas model pengukuran, kemampuan menjelaskan konstruk endogen, relevansi prediktif, dan signifikansi jalur, bukan pada satu indeks kecocokan tunggal (Hair et al., 2019; Henseler et al., 2016).

Pengujian hipotesis

Tabel 6 Hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung

Hipotesis	Hubungan	β	t-statistics	p-value	Keputusan
H1	Pengembangan karier → Kepuasan kerja	0,664	10,068	< 0,001	Diterima
H2	Pengembangan karier → Motivasi kerja	0,631	12,662	< 0,001	Diterima
H3	Pengembangan karier → Kinerja karyawan	0,262	3,320	0,001	Diterima
H4	Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	0,396	6,554	< 0,001	Diterima
H5	Motivasi kerja → Kinerja karyawan	0,352	5,194	< 0,001	Diterima
H6	Pengembangan karier → Kepuasan kerja → Kinerja	0,263	5,231	< 0,001	Diterima
H7	Pengembangan karier → Motivasi kerja → Kinerja	0,222	4,639	< 0,001	Diterima

Sumber: Data primer diolah, 2026

Semua hipotesis diterima. Pengaruh langsung terbesar adalah pengembangan karier terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,664$), kemudian pengembangan karier terhadap motivasi kerja ($\beta = 0,631$). Pada kinerja, pengaruh kepuasan kerja ($\beta = 0,396$) lebih besar daripada motivasi kerja ($\beta = 0,352$) dan pengaruh langsung pengembangan karier ($\beta = 0,262$). Dua pengaruh tidak langsung berjumlah 0,485, sedangkan total effect pengembangan karier terhadap kinerja berdasarkan penjumlahan jalur adalah 0,747. Secara deskriptif, sekitar 64,9% total hubungan tersebut disalurkan melalui kepuasan dan motivasi. Karena pengaruh langsung tetap signifikan dan seluruh koefisien memiliki arah yang sama, pola tersebut menunjukkan mediasi parsial komplementer.

Pembahasan

Pengembangan karier membentuk kepuasan dan motivasi kerja

Pengembangan karier berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan menilai kebijakan karier bukan hanya sebagai mekanisme administrasi, tetapi sebagai bentuk pengakuan organisasi terhadap kontribusi dan masa depan mereka. Kejelasan jenjang, akses pelatihan, kesempatan promosi, dan penilaian yang adil mengurangi ketidakpastian serta meningkatkan rasa dihargai. Hasil ini konsisten dengan Wau dan Purwanto (2021) serta Ristiyaningsih dan Andriyani (2024), yang menempatkan pengembangan karier sebagai determinan kepuasan kerja.

Pada konteks Unit Mekaar, kepuasan tersebut memiliki dasar operasional yang jelas. Karyawan bekerja dalam lingkungan yang menuntut pencapaian target, kedisiplinan pertemuan kelompok, ketelitian dokumentasi, dan kemampuan mengelola hubungan dengan nasabah. Apabila peningkatan tanggung jawab tidak diikuti prospek perkembangan yang dapat dipahami, karyawan berpotensi memandang tambahan beban sebagai ketidakseimbangan. Sebaliknya, hubungan yang jelas antara capaian kerja dan peluang karier membuat tuntutan kerja lebih mudah diterima sebagai bagian dari perkembangan profesional.

Pengembangan karier juga berpengaruh kuat terhadap motivasi kerja. Temuan ini mendukung goal-setting theory karena jalur karier memberikan

tujuan yang spesifik dan menunjukkan standar yang harus dicapai. Karyawan memperoleh alasan untuk meningkatkan kompetensi, mempertahankan kedisiplinan, dan menunjukkan hasil yang konsisten. Temuan tersebut sejalan dengan Balbed dan Sintaasih (2019), Pamungkas et al. (2025), serta Mardianty dan Sari (2025). Dari perspektif self-determination theory, kesempatan belajar dan kemajuan memperkuat rasa kompeten, sedangkan dukungan pimpinan membantu proses internalisasi tujuan organisasi (Deci et al., 2017).

Pengembangan karier, kepuasan, dan motivasi terhadap kinerja

Pengembangan karier berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi ukuran efeknya tergolong kecil ($f^2 = 0,101$). Hasil ini perlu dibaca secara hati-hati. Signifikansi statistik menunjukkan bahwa sistem karier tetap memiliki kontribusi nyata, tetapi sebagian besar pengaruhnya tidak bekerja secara otomatis. Program pelatihan, kejelasan jenjang, dan peluang promosi baru diterjemahkan menjadi hasil ketika karyawan merasakan manfaat psikologis dan memiliki dorongan untuk menggunakan kesempatan tersebut. Dengan demikian, organisasi tidak cukup menerbitkan peta karier; organisasi harus memastikan bahwa sistem itu dipercaya dan dihubungkan dengan pengalaman kerja sehari-hari.

Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dengan ukuran efek sedang. Karyawan yang puas cenderung lebih stabil secara emosional, lebih bersedia bekerja sama, dan lebih konsisten menjaga kualitas pelayanan. Pada Unit Mekaar, kepuasan terhadap hubungan dengan atasan, kondisi kerja, kompensasi, dan peluang kemajuan dapat mengurangi friksi yang mengalihkan perhatian dari target. Hasil ini sejalan dengan Wau dan Purwanto (2021) dan Ristiyaningsih dan Andriyani (2024). Namun, temuan tidak berarti bahwa kepuasan selalu menghasilkan kinerja tanpa dukungan kompetensi dan sistem kerja. Kepuasan bekerja sebagai kondisi yang memungkinkan karyawan menggunakan kemampuannya secara lebih stabil.

Motivasi kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja dengan ukuran efek sedang. Karyawan yang memiliki semangat, keinginan berprestasi, ketekunan, tanggung jawab, dan kemauan mengembangkan diri akan lebih mampu mempertahankan usaha ketika menghadapi hambatan lapangan. Temuan ini konsisten dengan Pamungkas et al. (2025) dan Mardianty dan Sari (2025). Dalam konteks pembiayaan kelompok, motivasi diperlukan karena hasil kerja tidak hanya ditentukan oleh aktivitas rutin, tetapi juga oleh kemampuan membina nasabah, mengatasi masalah pembayaran, dan menjaga kualitas portofolio secara berkelanjutan.

Kepuasan dan motivasi sebagai mediator paralel

Kepuasan kerja dan motivasi kerja sama-sama memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja. Jalur melalui kepuasan memiliki koefisien 0,263, sedikit lebih besar daripada jalur melalui motivasi sebesar 0,222. Perbedaan ini menunjukkan bahwa sistem karier pada Unit Mekaar lebih dahulu berfungsi sebagai evaluasi mengenai bagaimana organisasi memperlakukan karyawan, kemudian sebagai pendorong intensitas usaha. Dengan kata lain,

karyawan perlu merasakan bahwa peluang karier adil dan bermakna sebelum peluang tersebut sepenuhnya menjadi energi untuk meningkatkan kinerja.

Jumlah dua pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung. Temuan ini merupakan inti model penelitian. Pengembangan karier terutama bekerja melalui perubahan sikap dan motivasi, bukan hanya melalui penambahan kemampuan. Hasil tersebut memperluas human capital theory: investasi pengembangan tidak otomatis menghasilkan output, karena hubungan investasi-kinerja bergantung pada respons afektif dan motivational karyawan. Pola mediasi parsial komplementer juga menunjukkan bahwa masih terdapat jalur lain, seperti peningkatan kompetensi, komitmen, keterikatan kerja, dan kejelasan peran, yang dapat menjelaskan pengaruh langsung yang tersisa.

Secara kontekstual, temuan ini relevan dengan pertumbuhan tenaga kerja Unit Mekaar. Ketika jumlah karyawan meningkat lebih cepat daripada posisi struktural, organisasi tidak dapat menjanjikan promosi dalam waktu singkat kepada semua karyawan. Karena itu, pengembangan karier harus dipisahkan dari promosi semata. Organisasi perlu menyediakan jalur pengembangan horizontal melalui sertifikasi kompetensi, penugasan sebagai mentor, rotasi fungsi, proyek perbaikan unit, dan pengayaan pekerjaan. Pendekatan ini menjaga kepuasan dan motivasi meskipun ruang promosi vertikal terbatas.

Implikasi Teoretis dan Manajerial

Secara teoretis, penelitian menunjukkan bahwa hubungan pengembangan karier dan kinerja memiliki struktur yang lebih kompleks daripada pengaruh langsung. Human capital theory menjelaskan peningkatan kemampuan, sedangkan self-determination dan goal-setting theory menjelaskan bagaimana peluang karier menjadi kepuasan, tujuan, dan ketekunan. Integrasi tersebut memperlihatkan bahwa investasi SDM membutuhkan mekanisme psikologis agar menghasilkan kinerja. Pengujian mediator paralel juga menunjukkan bahwa kepuasan dan motivasi memiliki kontribusi berbeda tetapi saling melengkapi.

Secara manajerial, prioritas pertama adalah membangun arsitektur karier yang mudah dipahami. Setiap jenjang perlu memiliki kompetensi, masa pengalaman, indikator kinerja, dan proses asesmen yang jelas. Informasi peluang jabatan tidak cukup disampaikan secara informal; perusahaan perlu menyediakan peta karier, kalender asesmen, serta mekanisme umpan balik bagi karyawan yang belum berhasil memperoleh promosi. Transparansi tersebut mengurangi ketidakpastian dan memperkuat persepsi keadilan.

Prioritas kedua adalah menghubungkan pengembangan dengan pekerjaan nyata. Pelatihan harus disusun berdasarkan kesenjangan kompetensi, risiko pembiayaan, kualitas pelayanan, kemampuan coaching, dan kebutuhan digitalisasi proses. Karyawan yang disiapkan untuk posisi lebih tinggi perlu memperoleh penugasan bertahap, pendampingan, dan evaluasi pascapelatihan. Tanpa transfer pembelajaran ke pekerjaan, program karier hanya menambah aktivitas pelatihan tanpa memperbaiki kinerja.

Prioritas ketiga adalah menjaga kepuasan dan motivasi secara terukur. Pimpinan perlu memantau persepsi terhadap keadilan promosi, kualitas hubungan kerja, penghargaan, beban kerja, dan dukungan organisasi. Pengakuan atas hasil, kesempatan menjadi mentor, umpan balik yang konstruktif, serta penghargaan nonfinansial dapat mempertahankan motivasi. Evaluasi kebijakan sebaiknya menghubungkan indikator karier dengan KPI, tingkat kesalahan administrasi, kualitas portofolio, pencapaian target, dan keberlanjutan tenaga kerja.

Simpulan dan Saran

Penelitian menyimpulkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan pada Unit Mekaar PNM Cabang Palu. Kepuasan kerja dan motivasi kerja juga meningkatkan kinerja serta memediasi hubungan pengembangan karier dengan kinerja. Model mampu menjelaskan 72,1% variasi kinerja, menunjukkan bahwa kombinasi kebijakan karier dan respons psikologis karyawan memiliki daya jelas yang kuat.

Temuan utama penelitian adalah bahwa pengembangan karier bekerja lebih besar melalui kepuasan dan motivasi daripada melalui pengaruh langsung. Karena itu, keberhasilan sistem karier tidak dapat dinilai hanya dari jumlah promosi atau pelatihan. Sistem tersebut harus dipersepsikan jelas, adil, dan relevan, sekaligus mampu meningkatkan rasa dihargai dan dorongan berprestasi. Bagi Unit Mekaar PNM Cabang Palu, kebijakan yang paling mendesak adalah transparansi jalur karier, asesmen berbasis kompetensi dan kinerja, pengembangan horizontal ketika posisi vertikal terbatas, serta penguatan coaching dan penghargaan.

Penelitian memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, desain potong lintang tidak dapat memastikan urutan kausal secara kuat. Persepsi pengembangan karier dapat meningkatkan kinerja, tetapi karyawan berkinerja tinggi juga mungkin menerima lebih banyak kesempatan pengembangan. Kedua, teknik non-probability sampling membatasi generalisasi statistik. Ketiga, seluruh konstruk diukur melalui kuesioner dari sumber yang sama sehingga terdapat risiko common method bias dan kecenderungan jawaban sosial.

Keempat, penelitian dilakukan pada satu cabang dan belum membandingkan karakteristik unit, wilayah, atau tingkat jabatan. Kelima, kinerja diukur melalui persepsi, belum melalui indikator objektif seperti pencapaian target, kualitas portofolio, produktivitas layanan, atau tingkat kesalahan administrasi. Penelitian selanjutnya perlu menggunakan desain longitudinal, memperluas cabang, menerapkan probability sampling apabila memungkinkan, serta menggabungkan penilaian atasan dan data KPI. Variabel seperti kompetensi, keterikatan kerja, keadilan organisasi, beban kerja, dan dukungan pimpinan juga layak diuji sebagai mediator atau moderator tambahan.



Daftar Pustaka

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management* (16th ed.). Kogan Page.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Balbed, A., & Sintaasih, D. K. (2019). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui pemediasi motivasi kerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(7), 4676–4703. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i07.p24>
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- 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: A workbook*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2020). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). Information Age Publishing.

- Mardianty, D., & Sari, A. J. (2025). The effect of career development and work motivation on employee performance transportation agency. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(4), 2245–2256. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i4.3269>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Pamungkas, A., Qadrian, A. M., Jusung, J. N., & Sihombing, S. (2025). Pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Nusantara*, 3(1), 1–9. <https://doi.org/10.38035/jpkn.v3i1.1461>
- PNM Cabang Palu. (2025). *Data internal karyawan Unit Mekaar PT Permodalan Nasional Madani Cabang Palu tahun 2023–2025* [Dokumen internal tidak dipublikasikan]. PT Permodalan Nasional Madani.
- PT Permodalan Nasional Madani. (n.d.). *Profil perusahaan*. <https://www.pnm.co.id>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2024). *SmartPLS 4* [Computer software]. SmartPLS. <https://www.smartpls.com>
- Ristiyaningsih, R., & Andriyani, M. (2024). Determinasi dampak kepemimpinan transformasional dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai faktor mediasi. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 4(2), 155–166. <https://doi.org/10.37366/master.v4i2.1612>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322–2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Wau, J., & Purwanto. (2021). The effect of career development, work motivation, and job satisfaction on employee performance. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 7(2), 262–271. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.262>