

Pengaruh Pelatihan Berbasis Kompetensi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Afektif sebagai Variabel Mediasi di Puskesmas Kecamatan Margasari

Irma Zuhriyah¹, Siti Badiatul Umroh^{2*}

^{1,2*} Program Studi Manajemen, Universitas Peradaban, Kabupaten Brebes, Jawa Tengah, Indonesia.

Corresponding Email: bhadia29@gmail.com^{2*}

Article History

Received: 14 Agustus 2026.
Revised: 20 September 2026.
Accepted: 10 Oktober 2026.
Available online: 20 Oktober 2026.
Published: 1 Januari 2027.

Keyword

Competency-Based-Training;
Career Development; Employee
Performance; Affective
Commitment.

Kata Kunci

Pelatihan Berbasis Kompetensi;
Pengembangan Karir; Kinerja
Pegawai; Komitmen Afektif.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of competency-based training on employee performance through affective commitment as a mediating variable at the Margasari Subdistrict Community Health Center. Using a quantitative survey approach, the study population comprised all 122 employees of the Margasari Subdistrict Community Health Center. The sampling technique employed a census or exhaustive sampling method, in which the entire population was included in the sample. Of the 122 questionnaires distributed on July 8, 2026, 117 were deemed complete for analysis, with a response rate of 95.9%. Data collection was conducted via questionnaires and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (SEM-PLS) via the SmartPLS application. The test results for the seven pathways showed that four pathways had a significant effect. Competency-based training (t-statistic 3.063; P-value < 0.05) and career development (t-statistic 4.561; P-value < 0.05) were found to influence employee performance. Conversely, affective commitment had no direct effect (t-statistic 0.281; p-value > 0.05) on employee performance. Furthermore, affective commitment was also not found to mediate the effects of competency-based training or career development on the performance of Community Health Center employees.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pelatihan berbasis kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen afektif sebagai variabel mediasi di Puskesmas Kecamatan Margasari. Menggunakan pendekatan kuantitatif metode survei, populasi penelitian mencakup seluruh pegawai Puskesmas Kecamatan Margasari sebanyak 122 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus atau sampel jenuh, di mana seluruh populasi dijadikan sampel. Dari 122 kuesioner yang disebarkan pada 8 Juli 2026, sebanyak 117 kuesioner dinyatakan lengkap untuk dianalisis dengan tingkat respons mencapai 95,9%. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS) melalui aplikasi SmartPLS. Hasil pengujian dari tujuh jalur menunjukkan bahwa empat jalur berpengaruh signifikan. Pelatihan berbasis kompetensi (t-statistik 3,063; p-value < 0,05) dan pengembangan karir (t-statistik 4,561; p-value < 0,05) terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, komitmen afektif tidak berpengaruh langsung (t-statistik 0,281; p-value > 0,05) terhadap kinerja pegawai. Selain itu, komitmen afektif juga tidak terbukti mampu memediasi pengaruh pelatihan berbasis kompetensi maupun pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Puskesmas.

1. Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peran strategis dalam mengelola pegawai secara sistematis agar organisasi dapat berjalan efektif (Zahrani *et al.*, 2024; Isnaeni *et al.*, 2025). Di sektor kesehatan, mutu layanan Puskesmas sangat bergantung pada kinerja tenaga medis dan nonmedis yang bertanggung jawab langsung terhadap keselamatan pasien (Yassin *et al.*, 2025). Berdasarkan Permenkes No. 19 Tahun 2024, Puskesmas berfungsi sebagai lini terdepan dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan primer yang komprehensif (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2025). Namun, fenomena di lapangan menunjukkan adanya kompleksitas beban kerja akibat lonjakan kunjungan pasien. Berdasarkan data Dinas Kesehatan Kabupaten Tegal (2025) mencatat peningkatan pengguna *ePuskesmas* di Kecamatan Margasari dari 2.032 orang pada 2022 menjadi 6.374 orang pada 2025 yang berpotensi meningkatkan kinerja pegawai. Meningkatnya pengguna *ePuskesmas* dalam 4 tahun terakhir menjadi gambaran nyata dari meningkatnya kompleksitas beban kerja pegawai di Puskesmas Kecamatan Margasari. Peningkatan ini tidak diimbangi dengan kuantitas SDM yang merata. Berdasarkan Permenkes RI No. 43 Tahun 2019, Puskesmas Margasari dengan rata-rata pegawai kesehatan sebanyak 56 pegawai telah memenuhi standar minimal, sementara Puskesmas Kesambi dengan rata-rata pegawai kesehatan sebanyak 31 pegawai masih kekurangan tenaga kesehatan seperti perawat dan bidan, yang mana standar minimal pegawai sebanyak 39 pegawai.

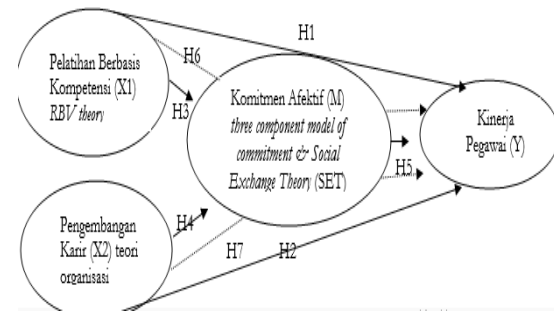
Kondisi tersebut mengindikasikan adanya permasalahan utama, yakni belum optimalnya kinerja pegawai akibat beban kerja berlebih, keterbatasan jumlah tenaga kesehatan yang memicu penugasan di luar kompetensi, serta inkonsistensi capaian kinerja. Menurut Sapitri *et al.* (2025), kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dalam menyelesaikan tanggung jawab. Kinerja pegawai ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya adalah pelatihan berbasis kompetensi dan pengembangan karir (Andriani *et al.*, 2025; Harahap *et al.*, 2023). Pelatihan berbasis kompetensi dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional sesuai standar posisi kerja, sehingga pegawai dapat bekerja secara lebih efisien dalam menangani kenaikan jumlah pasien (Rahima, 2025; Sapitri *et al.*, 2025). Di sisi lain, pengembangan karir mencerminkan upaya formal organisasi untuk menyelaraskan kebutuhan instansi dengan harapan masa depan pegawai, yang berdampak langsung pada motivasi dan loyalitas kerja (Widiyanti *et al.*, 2025; Sari *et al.*, 2026).

Meskipun demikian, terhadap literatur terdahulu menunjukkan adanya inkonsistensi hasil (*research gap*) yang memerlukan investigasi lebih lanjut. Terkait variabel pelatihan berbasis kompetensi, Sapitri *et al.* (2025) serta Rahima (2025) menemukan bahwa pelatihan berbasis kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, Khristian *et al.* (2025) menemukan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana hanya faktor kompetensi secara langsung yang memberikan pengaruh signifikan. Inkonsistensi serupa juga ditemukan pada variabel pengembangan karir. Recky *et al.* (2022) dan Sati *et al.* (2024) menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Puskesmas. Namun, temuan ini kontras dengan studi Prasetyo *et al.* (2023) serta Kosali *et al.* (2023) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Adanya ketidakselarasan hasil penelitian terdahulu mengindikasikan perlunya variabel mediasi untuk menjembatani hubungan antara pelatihan berbasis kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Salah satu variabel psikologis yang krusial adalah komitmen afektif. Wanto *et al.* (2023) dan Anggriawan *et al.* (2023) membuktikan bahwa komitmen afektif mampu memediasi pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Penelitian oleh Noerchoidah *et al.* (2023) serta Aulia *et al.* (2023) menunjukkan hasil sebaliknya, di mana komitmen afektif tidak terbukti signifikan sebagai variabel mediasi dalam model pengembangan dan pelatihan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan berbasis kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui komitmen afektif sebagai variabel mediasi di Puskesmas Kecamatan Margasari, Kabupaten Tegal. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi literatur MSDM sektor publik serta masukan praktis bagi perumusan kebijakan peningkatan mutu pelayanan kesehatan. Penelitian ini dibangun secara sistematis melalui variabel integrasi empat perspektif besar untuk menjelaskan fenomena kinerja pada organisasi pelayanan publik. *Resources Based View* (RBV) Barney, 1991) menjadi *grand theory* utama. RBV memandang sumber daya manusia sebagai aset strategis yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (Rahadian, 2017). Dalam konteks Puskesmas Kecamatan Margasari, pegawai bukan sekedar pelaksana administratif, melainkan sumber daya yang tidak tergantikan yang menentukan mutu pelayanan kesehatan. Investasi organisasi melalui pelatihan berbasis kompetensi merupakan implementasi nyata RBV untuk memperkuat karakteristik bernilai dan sulit ditiru

tersebut. Pelatihan berbasis kompetensi didefinisikan sebagai proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan klinis dan nonklinis, serta sikap kerja sesuai standar jabatan. Studi terkini membuktikan bahwa penguatan kompetensi mampu meminimalkan kesalahan prosedur dan mendorong performa kerja riil. Teori organisasi memberikan perspektif struktural. Teori ini menjelaskan bahwa organisasi formal seperti Puskesmas bekerja melalui sistem, struktur, dan kepatuhan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) (Zikiri *et al*, 2023). Kinerja pegawai dalam perspektif ini tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi oleh kejelasan sistem pengembangan karir yang meliputi kepastian jenjang kepangkatan, promosi, dan penataan formasi fungsional. Pengembangan karir yang transparan menciptakan arsitektur organisasi yang prediktif, sehingga pegawai memiliki peta jalan profesional yang jelas. *Social Exchange Theory* (SET) (Blau, 1964) digunakan untuk mensintesis hubungan antara RBV dan teori organisasi. *Social Exchange Theory* (SET) menjelaskan bahwa hubungan pegawai dengan organisasi adalah pertukaran timbal balik. Ketika organisasi telah berinvestasi melalui pelatihan berbasis kompetensi (sebagai bentuk RBV) dan memberikan kejelasan karir (sebagai bentuk sistem organisasi), maka berdasarkan norma resiprositas, pegawai akan merespons dengan sikap positif. Respons psikologis tersebut termanifestasi dalam komitmen afektif. Untuk memperdalam komitmen afektif, digunakan *three component model of commitment* (Meyer *et al*, 1991).

Teori ini membagi komitmen menjadi afektif, kontinu, dan normatif. Penelitian ini secara kritis memfokuskan pada komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional, identifikasi, dan rasa memiliki (*senses of belonging*) terhadap organisasi. Dalam sintesis ini, komitmen afektif diposisikan sebagai mekanisme psikologis yang diharapkan mampu menjembatani investasi organisasi menjadi kinerja. Namun, dalam organisasi birokrasi kesehatan yang kaku, kekuatan komitmen afektif (emosional) seringkali dikalahkan oleh kepatuhan prosedural. Berdasarkan keterikatan antar teori tersebut, relevansi terhadap variabel penelitian menjadi jelas bahwa RBV menjelaskan variabel pelatihan berbasis kompetensi (X1), teori organisasi menjelaskan pengembangan karir (X2), *Social Exchange Theory* (SET) menjelaskan mekanisme pertukaran, dan *three component model of commitment* menjelaskan variabel mediasi komitmen afektif (M) yang mengubungkannya pada kinerja pegawai (Y). Kinerja pegawai sendiri didefinisikan sebagai capaian hasil kerja sesuai tanggung jawab dan standar mutu pelayanan. Kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan logis dan terstruktur antar variabel tersebut dapat disajikan pada gambar berikut ini:



Gambar 1. Model Penelitian

Pelatihan berbasis kompetensi (X1) yang berlandaskan *RBV theory* merupakan aset terpenting yang berkontribusi pada keunggulan bersaing dalam suatu organisasi. Pengembangan karir (X2) berlandaskan teori organisasi menekankan akan perlunya penempatan pegawai yang sesuai dalam struktur yang tepat. Komitmen afektif berlandaskan pada *three component model of commitment* merupakan perasaan dihargai oleh organisasi. Saat pegawai melihat adanya kesempatan untuk berkembang dan merasa dihargai melalui jalur karir yang jelas, maka muncul kedalaman rasa memiliki. Sementara *Social Exchange Theory* (SET) menjelaskan bahwa komitmen afektif bertindak sebagai motor penggerak bagi pegawai untuk bersedia memberikan usaha ekstra, pegawai tidak lagi bekerja hanya sekedar menggugurkan kewajiban, melainkan berupaya mencapai standar tertinggi demi kesuksesan organisasi. H1-H5 (garis lurus) merupakan pengaruh langsung (*direct effect*) dan H6-H7 (garis putus-putus) merupakan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*).

2. Metode Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan kuantitatif, yang mana pilihan ini bertujuan untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel dan mengukur kekuatan pengaruh secara objektif pada populasi yang terdefinisi dengan jelas serta membuktikan hipotesis, bukan eksplorasi makna. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Puskesmas Kecamatan Margasari, yang berjumlah 122 pegawai. Profil responden yang diteliti mencakup tenaga medis, para medis, dan tenaga penunjang administrasi dengan masa kerja bervariasi akan diilustrasikan pada tabel 1.1 (karakteristik responden penelitian). Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus (*total sampling*), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2020). Namun, selama periode pengumpulan data terdapat 5 pegawai yang tidak dapat diikutsertakan karena 2 pegawai di mutasi, 1 pegawai sedang cuti panjang, dan 2 pegawai sedang tugas luar. Dengan demikian, ukuran sampel yang ditetapkan adalah 117 pegawai yang

kuesionernya kembali dan layak diolah (*response rate* 95,9%). Tidak ada kuesioner yang dikeluarkan karena tidak memenuhi kriteria atau kosong. Periode pengumpulan data dilakukan pada tanggal 8 Juni 2026 sampai 28 Juni 2026. Dari 117 responden, sebanyak 76 responden dari Puskesmas Maargasari dan 41 respponden dari Puskesmas Kesambi. Untuk menilai potensi bias nonresponden, dilakukan perbandingan karakteristik antara 117 responden dan 5 responden berdasarkan jenis kelamin dan usia yang diperoleh dari data kepegawaian, yaitu untuk karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, sebanyak 35 pegawai laki-laki dan 82 pegawai perempuan, dengan usia 20-25 tahun sebanyak 3 pegawai, 26-35 tahun 32 pegawai, 36-45 sebanyak 53 pegawai serta > 45 tahun sebanyak 29 pegawai, sedangkan untuk yang nonresponden karakteristik berdasarkan jenis kelamin laki-laki 2 pegawai, 3 pegawai perempuan, dengan usia 36-45 sebanyak 2 pegawai dan usia 26-35 tahun sebanyak 3 pegawai. Oleh karena penelitian ini menggunakan metode sensus, maka tidak ditetapkan tingkat kesalahan (*sampling error*) dan generalisasi statistik tidak dimaksudkan, melainkan untuk menjelaskan fenomena secara pasti pada populasi tersebut sesuai prinsip sensus.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah survei melalui penyebaran kuesioner. Instrumen penelitian ini menggunakan kuesioner yang terdiri dari 4 konstruk yang diukur dengan skala likert 5 skor, dimana skor 1 untuk sangat tidak setuju (STS), skor 2 untuk tidak setuju (TS), skor 3 untuk netral (N), skor 4 (S) untuk setuju, dan skor 5 untuk sangat setuju (SS). Pelatihan berbasis kompetensi diukur dengan 5 pernyataan yang diadaptasi oleh Rahima, (2025). Pengembangan karir diukur dengan 5 pernyataan yang diadaptasi oleh Ramazani Rika, (2025). Kinerja pegawai diukur dengan 5 pernyataan yang diadaptasi oleh Ramazani Rika, (2025). Pengukuran kinerja dalam penelitian ini menggunakan penilaian sendiri oleh pegawai atau responden. Komitmen afektif diukur dengan 8 pernyataan yang diadaptasi oleh Muhyi, (2021). Untuk meminimalkan bias, maka dilakukan uji *Colinearity* VIF atau multikolinearitas. Pengujian instrumen dilakukan dengan SEMPLS menggunakan SmartPLS versi 4. Proses validasi instrumen dilakukan melalui dua tahap serta uji mediasi, yaitu *outer model* dan *inner model*. *Outer model* terdiri dari validitas konvergen dengan kriteria

loading factor > 0,70 dan nilai antara 0,50-0,60 dianggap memadai untuk penelitian tahap awal ini dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50, serta validitas diskriminan dengan kriteria *cross loading* dan Fornell Lacker. Reliabilitas dan *cronbach alpha* dengan batas > 0,70. Hasil pengujian menunjukkan seluruh variabel memenuhi syarat valid dan reliabel. (Gunistiyo *et al*, 2024). Operasional variabel penelitian didefinisikan sebaagai berikut: (1) pelatihan berbasis kompetensi (X1) secara konseptual adalah upaya sistematis peningkatan kapaistas, diukur secara operasional melalui materi, metode pelatihan, instruktur pelatihan, fasilitas dan sarana; (2) pengembangan karir (X2) secara konseptual adalah proses peningkatan kemampuan untuk mencapai karir yang diinginkan, diukur melalui kemampuan bekerja, kesetiaan organisasi, kesempatan untuk bertumbuh, dukungan manajemen, melanjutkan pendidikan/kursus(3) Kinerja pegawai (Y) secara konseptual adalah capaian hasil kerja, diukur melalui kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan efektivitas. Komitmen afektif (M) secara konseptual adalah keterikatan emosional pegawai, yang diukur melalui rasa memiliki, loyalitas dan identifikasi. Metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEMPLS). Model ini dipilih karena kemampuannya menganalisis model kompleks dengan banyak variabel laten daan tidak mensyaratkan asumsi normalitas data yang ketat, serta sesuai untuk tujuan prediksi. Perangkat lunak yang digunakan adalah SmartPLS versi 4. Prosedur analisis meliputi evaluasi *outer model* dan *inner model* (R^2 , F^2 , Q^2 , GoF , $RSMS$, *Path coefficient* serta *confidence interval* 95%).

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil

Penelitian ini memiliki temuan-temuan terbaru secara sistematis dan objektif sesuai dengan urutan tujuan penelitian. temuan diawali dengan deskripsi karakteristik responden untuk memberikan gambaran umum mengenai profil pegawai yang menjadi subjek dalam penelitian ini, sebagaimana disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian

No	Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	35	70,09
		Perempuan	82	29,91
2	Usia	20–25 tahun	3	2,56
		26–35 tahun	32	27,35
		36–45 tahun	53	45,30

	> 45 tahun	29	24,79
Total		117	100

Berdasarkan pada tabel 1 mengenai karakteristik responden penelitian, terlihat bahwa jumlah responden perempuan berjumlah 82 pegawai dengan persentase 70,09% sedangkan jumlah responden

laki-laki berjumlah 35 dengan persentase 29,91%. hal ini menandakan bahwa pegawai perempuan memiliki jumlah yang lebih dominan dibandingkan laki-laki.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Item	r hitung	Keterangan
Pelatihan Berbasis Kompetensi (X1)	X1.1	0,952	Valid
	X1.2	0,917	Valid
	X1.3	0,927	Valid
	X1.4	0,959	Valid
	X1.5	0,913	Valid
Pengembangan karir (X2)	X2.1	0,809	Valid
	X2.2	0,858	Valid
	X2.3	0,843	Valid
	X2.4	0,837	Valid
	X2.5	0,812	Valid
Komitmen afektif (M)	M.1	0,838	Valid
	M.2	0,700	Valid
	M.3	0,829	Valid
	M.4	0,850	Valid
	M.5	0,865	Valid
	M.6	0,907	Valid
	M.7	0,920	Valid
	M.8	0,923	Valid
Kinerja pegawai(Y)	Y.1	0,815	Valid
	Y.2	0,899	Valid
	Y.3	0,876	Valid
	Y.4	0,815	Valid
	Y.5	0,891	Valid

Hasil uji validitas instrumen penelitian menunjukkan bahwa seluruh indikator pada setiap variabel, yaitu pelatihan berbasis kompetensi, pengembangan karir, komitmen afektif, dan kinerja pegawai, dinyatakan valid. Indikator tersebut telah memenuhi

kriteria nilai loading faktor di atas 0,70 atau setidaknya berada pada rentang 0,50–0,60 yang masih dapat diterima. Dengan demikian, setiap item layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

Tabel 3. Hasil AVE

Variabel	AVE	Keterangan
Kinerja Pegawai	0,739	Valid
Pelatihan Berbasis Kompetensi	0,872	Valid
Pengembangan Karir	0,692	Valid
Komitmen Afektif	0,734	Valid

Berdasarkan Tabel 3, seluruh variabel dinyatakan valid karena nilai *Average Variance Extracted* (AVE) telah melampaui batas minimal 0,50. Nilai tersebut tercatat pada kinerja pegawai (0,739), pelatihan berbasis kompetensi (0,872), pengembangan karir

(0,692), dan komitmen afektif (0,734). Hasil ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki validitas konvergen yang memadai (Gunistiyo dkk., 2024).

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar	Keterangan
Pelatihan Berbasis Kompetensi (X1)	0,963	≥ 0,70	Reliabel
Pengembangan Karir (X2)	0,889	≥ 0,70	Reliabel

Komitmen Afektif (M)	0,947	$\geq 0,70$	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,911	$\geq 0,70$	Reliabel

Berdasarkan pada tabel 4 mengenai hasil uji reliabilitas, menyatakan bahwa seluruh variabel pada penelitian ini telah memenuhi kriteria, hal ini dapat dilihat pada nilai cronbach alpha dan composite reliability $> 0,70$ (Gunistiyo *et al*, 2024), baik pada

variabel pelatihan berbasis kompetensi, pengembangan karir, komitmen afektif dan kinerja pegawai telah memenuhi kriteria, sehingga secara keseluruhan variabel untuk uji ini dinyatakan reliabel.

Tabel 5. Hasil Uji Fornell Lecker/HTMT

	Kinerja pegawai	Komitmen efektif	Pelatihan berbasis kompetensi	Pengembangan karir
Kinerja pegawai	0,860			
Komitmen afektif	0,622	0,857		
Pelatihan berbasis kompetensi	0,687	0,670	0,934	
Pengembangan karir	0,739	0,769	0,712	0,832

Berdasarkan hasil pengujian di atas, maka hasilnya yaitu:

- 1) Kinerja pegawai memiliki nilai akar AVE 0,860 $>$ nilai korelasinya dengan komitmen afektif 0,622, pelatihan berbasis kompetensi 0,687 dan pengembangan karir 0,739, sehingga dinyatakan valid.
- 2) Pelatihan berbasis kompetensi memiliki akar AVE 0,934 $>$ nilai korelasinya dengan kinerja pegawai 0,687, komitmen afektif 0,670, dan pengembangan karir 0,712, maka dinyatakan valid.
- 3) Pengembangan karir memiliki akar AVE 0,832 $>$ nilai korelasinya dengan kinerja pegawai 0,739,

komitmen afektif 0,769, dan pelatihan berbasis kompetensi 0,712, sehingga dinyatakan valid.

- 4) Komitmen afektif memiliki akar AVE 0,857 $>$ nilai korelasinya dengan kinerja pegawai 0,622, pelatihan berbasis kompetensi 0,670, dan pengembangan karir 0,769, maka dinyatakan valid.

Disimpulkan bahwa nilai akar AVE untuk seluruh variabel laten secara konsisten $>$ nilai korelasi antar variabel dalam model, maka model penelitian ini telah memenuhi kriteria (Gunistiyo *et al*, 2024).

Tabel 6. Hasil Uji R²

Variabel	R ²	R ² adjusted	Keterangan
Kinerja pegawai	0,598	0,588	Moderat
Komitmen afektif	0,636	0,630	Kuat

Berdasarkan hasil pengujian di atas, maka variabel kinerja pegawai memiliki nilai R² 0,598 dan R² adjusted 0,588. Variabel komitmen afektif memiliki nilai R² 0,636 dan R² adjusted 0,630. Oleh karena itu, hasil evaluasi nilai R² dan R² adjusted pada kedua variabel endogen dalam penelitian ini memiliki nilai $>$

0,33 (Gunistiyo *et al*, 2024), artinya model struktural yang dibangun memiliki kemampuan prediksi pada tingkat moderat (cukup kuat) dan kuat sehingga layak digunakan dalam pengujian.

Tabel 7. Hasil Uji F2

Variabel	Kinerja pegawai	Komitmen afektif
Kinerja pegawai		
Komitmen afektif	0,000	
Pelatihan berbasis kompetensi	0,117	0,093
Pengembangan karir	0,207	0,471

Berdasarkan pada hasil tabel di atas, maka tingkat pengaruh dari masing-masing hubungan variabel sesuai kriteria Gunistiyo *et al*, (2024) yaitu nilai $F_2 \leq 0,02$ dikategorikan pengaruh kecil, nilai $0,15 \geq f_2 < 0,35$ dikatakan pengaruh sedang, nilai $\geq 0,35$ dikatakan pengaruh besar. Sehingga dapat dijabarkan bahwa pengaruh komitmen afektif

terhadap kinerja pegawai memiliki pengaruh kecil (0,000). Pengaruh pelatihan berbasis kompetensi terhadap kinerja pegawai memiliki pengaruh sedang (0,117). Pengaruh pelatihan berbasis kompetensi terhadap komitmen afektif memiliki pengaruh kecil (0,093). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai memiliki pengaruh sedang (0,207)

dan pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen afektif memiliki pengaruh yang besar (0,471).

Tabel 8. Hasil Uji Q^2 Predictive Relevance

Variabel	Q^2 Predict	RMSE	MAE
Kinerja pegawai	0,583	0,670	0,494
Komitmen afektif	0,615	0,630	0,509

Berdasarkan pengujian tabel di atas, diperoleh bahwa variabel kinerja pegawai memiliki nilai Q^2 Predict 0,583 > 0, maka variabel kinerja pegawai dapat diprediksi

dengan sangat baik oleh model yang diajukan. Variabel komitmen afektif memiliki nilai Q^2 Predict 0,615 > 0, artinya variabel komitmen afektif memiliki relevansi prediktif yang kuat. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa nilai Q^2 Predict pada kedua variabel secara konsisten bernilai positif dan cukup tinggi. Hal ini membuktikan bahwa model yang dikembangkan dalam penelitian ini tidak hanya *fit* secara statistik dalam sampel penelitian, tetapi juga memiliki kemampuan prediksi yang sangat akurat dan andal.

Tabel 9. Colinearity VIF

	VIF
M -> Y	2,496
X1 -> Y	2,030
X1 -> M	2,294
X2 -> Y	2,030
X2 -> M	2,676

Berdasarkan hasil data di atas menunjukkan bahwa uji tersebut dilakukan untuk memastikan tidak adanya korelasi yang tinggi antar konstruk prediktor dalam model struktural. Evaluasi dilakukan dengan melihat nilai VIF. Berdasarkan Hair *et al.*, (2022), nilai VIF < 5

menunjukkan tidak adanya masalah multikolinearitas, dan nilai < 3,3 juga mengindikasikan tidak adanya *Common Method Bias*.

Tabel 10. Hasil Uji Indeks GoF

Variabel	AVE	R2
Kinerja pegawai	0,739	0,598
Pelatihan berbasis kompetensi	0,872	
Pengembangan karir	0,692	
Komitmen afektif	0,734	0,636
Rata-rata	0,759	0,617

Berdasarkan pengujian pada tabel di atas dan sesuai dengan kriteria dari Gunistiyo *et al.*, (2024) yang menyatakan bahwa nilai GoF dihitung menggunakan rumus akar kuadrat dari perkalian antara rata-rata nilai AVE dengan nilai R2, maka di dapat hasil 0,538

artinya nilai tersebut berada jauh diambang batas untuk kategori besar (> 0,36). Hal ini menunjukkan bahwa keseluruhan model penelitian memiliki keselarasan yang sangat kuat.

Tabel 11. Hasil Uji SRMS

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0,075	0,075
d_ULS	1,429	1,429
d_G	1,347	1,347
Chisquare	802,766	802,766
NFI	0,751	0,751

Berdasarkan pada pengujian hasil data di atas dan sesuai dengan kriteria Gunistiyo *et al.*, (2024) yang menyatakan bahwa nilai SRMS untuk *saturated model* dan *estimated model* sebesar 0,075 < 0,08, artinya model memiliki tingkat kesalahan residual yang rendah dan dinyatakan memiliki kecocokan yang baik. Nilai d_ULS 1,429 dan d_G menunjukkan jarak ketidaksesuaian yang relatif kecil. Karakteristik

nilai yang identik antara *saturated model* dan *estimated model* menandakan bahwa spesifikasi model struktural yang dibangun sudah konsisten dan tidak mengalami bias struktural yang besar. Nilai Chisquare 802,766 ini terlihat tinggi, akan tetapi hal tersebut merupakan konsekuensi logis dari penggunaan jumlah sampel penelitian yang cukup besar. Oleh karena itu, dengan terpenuhinya kriteria

SRMS, model penelitian ini dapat dinyatakan layak digunakan dalam pengujian hipotesis. Nilai NFI 0,751, meskipun nilai berada di bawah batas konservatif 0,90, tetapi dalam analisis PLSSEM nilai NFI 0,70 sudah dikatakan dalam batas yang dapat diterima untuk model penelitian manajemen yang tingkat kompleksitas hubungan variabel yang dinamis (Gunistiyo *et al*, 2024). Oleh karena itu, melalui penilaian berbagai indikator model *fit*, terutama nilai

SRMS < 0,08, dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa model penelitian ini layak dan fit secara empiris. Model struktural ini memiliki keselarasan yang memadai dengan data lapangan, sehingga proses pengujian hipotesis dapat diinterpretasikan dengan penuh keyakinan tanpa kekhawatiran adanya kesalahan spesifikasi model.

Tabel 12. Hasil Uji *Confident interval* 95%

	Original sample	Sample mean	2,50%	97,50%
M->Y	0,036	0,045	-0,213	0,291
X1->Y	0,317	0,308	0,103	0,507
X1->M	0,247	0,254	0,074	0,433
X2->Y	0,486	0,485	0,247	0,697
X2->M	0,593	0,592	0,415	0,762

Berdasarkan pada hasil tabel di atas dan sesuai kriteria Gunistiyo *et al*, (2024) suatu hubungan antar variabel dinyatakan memiliki pengaruh yang substansial jika rentang antara batas bawah (2,5%) dan batas atas (97,5%) tidak melewati angka nol. Oleh karena itu, pengaruh pelatihan berbasis kompetensi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) memperoleh nilai rentang interval 95% berada diantara 0,103-0,507, karena seluruh rentang interval tidak melewati angka nol, maka hubungan dinyatakan memiliki hubungan positif yang substansial antara pelatihan berbasis kompetensi terhadap kinerja pegawai. pengaruh pengembangan karir (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) memperoleh nilai rentang interval 95% berada diantara 0,274-0,607 karena interval tersebut tidak memiliki angka nol, maka pengembangan karir dinyatakan memiliki hubungan positif yang menegaskan kontribusi langsung yang kuat antara pengembangan karir terhadap peningkatan performa kerja pegawai secara stabil pada populasi. Pengaruh pelatihan berbasis kompetensi (X1) terhadap komitmen afektif (M) memperoleh rentang interval 95% berada diantara 0,074-0,433, karena rentang interval tidak melewati angka nol, maka variabel pelatihan berbasis

kompetensi dinyatakan memiliki hubungan positif yang menyatakan bahwa pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi secara pasti memberikan kontribusi nyata dalam menumbuhkan keterikatan emosional pegawai di seluruh unit Puskesmas. Pengaruh pengembangan karir (X2) terhadap komitmen afektif (M) memperoleh nilai rentang interval 95% berada di antara 0,415-0,762 karena rentang interval tidak melewati angka nol, maka variabel pengembangan karir terhadap komitmen afektif dinyatakan memiliki hubungan positif, hal ini membuktikan bahwa pengembangan karir merupakan faktor determinan yang paling stabil dan dominan dalam membangun loyalitas emosional pegawai secara pasti. Pengaruh komitmen afektif (M) terhadap kinerja pegawai (Y), memperoleh nilai rentang interval 95% berada diantara -0,213–0,29. Karena batas bawah bernilai negatif dan batas atas melewati angka nol, hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen afektif dengan kinerja pegawai di lapangan tidak stabil serta tidak memiliki kontribusi yang berarti secara nyata di dalam populasi.

Tabel 13. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Variabel	Koefisien (β)	t hitung	Sig.	Keterangan
H1	X1 -> Y	0,317	3,063	0,001	Diterima
H2	X2 -> Y	0,486	4,561	0,000	Diterima
H3	X1 -> M	0,247	2,718	0,003	Diterima
H4	X2 -> M	0,593	6,680	0,000	Diterima
H5	M -> Y	0,036	0,281	0,389	Ditolak
H6	X1 -> M -> Y	0,009	0,258	0,398	Ditolak
H7	X2 -> M -> Y	0,022	0,274	0,392	Ditolak

Berdasarkan pada hasil uji *path coefficient* di atas, pengujian ini dilakukan dengan prosedur *bootstrapping* 5000 sub sampel dengan Uji Signifikansi dua arah pada tingkat $\alpha=5\%$. Keputusan

hipotesis didasarkan pada nilai *t-statistik* > 1,96 dan intervalkepercayaan 95% dapat dilihat bahwa:

- 1) H1: Pelatihan berbasis kompetensi terhadap kinerja pegawai, hasil pengujian hipotesis,

- memperoleh nilai koefisien jalur yang menunjukkan angka positif sebesar 0,317 dengan nilai *t-statistic* sebesar 3,063 dan nilai *P-values* sebesar 0,002. Hal ini mengonfirmasi adanya hubungan positif yang substansial dan stabil secara empiris, dimana pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi berkontribusi nyata dalam mendorong performa kerja pegawai.
- 2) H2: Pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, hasil pengujian hipotesis, memperoleh hasil bahwa nilai koefisien jalur diperoleh sebesar 0,486 dengan nilai *t-statistic* 4,561 dan nilai *P-values* sebesar 0.000. Temuan ini membuktikan adanya pengaruh positif yang kuat dan dominan dari pengembangan karir terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai di seluruh unit Puskesmas secara pasti.
 - 3) H3: Pelatihan berbasis kompetensi terhadap komitmen afektif, pengujian hipotesis memperoleh hasil bahwa nilai koefisien jalur positif sebesar 0,247 dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,718 dan nilai *P-values* sebesar 0.007. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan berbasis kompetensi secara pasti memberikan andil yang kuat dalam menumbuhkan keterikatan emosional pegawai terhadap instansi.
 - 4) H4: pengembangan karir terhadap komitmen afektif, hasil pengujian hipotesis, maka diperoleh hasil bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0,593 dengan nilai *t-statistic* sebesar 6,680 dan nilai *P-values* sebesar 0,000. Hal ini membuktikan bahwa pengembangan karir merupakan faktor determinan utama yang paling stabil dan substansial dalam membangun loyalitas emosional pegawai pada populasi penelitian.
 - 5) H5: Komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hasil pengujian hipotesis, memperoleh hasil bahwa nilai koefisien jalur (*Original Sample*) yang dihasilkan sebesar 0,036 dengan nilai *t-statistic* sebesar 0,281 dan nilai *P-values* sebesar 0,779. Di dasarkan pada penggunaan metode sensus dalam penelitian ini, maka angka tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen afektif dan kinerja pegawai di lapangan sangat lemah serta tidak memberikan kontribusi yang berarti secara nyata di dalam populasi.
 - 6) H6: Komitmen afektif memediasi pelatihan berbasis kompetensi terhadap kinerja pegawai, nilai koefisien jalur sebesar 0,009 dengan nilai *t-statistic* 0,258 dan *P-values* 0,796, karena penelitian ini menggunakan metode sensus, maka angka tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung melalui komitmen afektif di lapangan memiliki nilai sangat kecil dan tidak memberikan kontribusi yang berarti. Hal ini menegaskan bahwa komitmen afektif tidak berfungsi sebagai mediasi dalam menjembatani

pengaruh pelatihan berbasis kompetensi terhadap kinerja pegawai di seluruh unit Puskesmas.

- 7) H7: Komitmen afektif memediasi pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,022 dengan nilai *t-statistic* 0,274 dan *P-values* 0,784, nilai statistik yang rendah ini, secara nyata menunjukkan bahwa komitmen afektif tidak berperan sebagai mediator pada hubungan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Peningkatan produktivitas kerja pegawai akibat pengembangan karir terjadi secara langsung tanpa harus melalui perantara komitmen afektif di dalam populasi penelitian.

3.2 Pembahasan

Pelatihan berbasis kompetensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Kecamatan Margasari. Temuan ini secara teoretis memperkuat pandangan *Resource-Based View* (RBV) dari Barney (1991), yang menegaskan bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis yang perlu dikembangkan agar memiliki nilai unik dan keunggulan kompetitif bagi organisasi (Rahadian, 2017). Materi pelatihan yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab pegawai Puskesmas Kecamatan Margasari terbukti mampu mengintegrasikan kemampuan pegawai ke dalam sistem organisasi secara efisien. Peningkatan pengetahuan dan keterampilan klinis maupun teknis yang diperoleh pegawai selama pelatihan berpengaruh langsung terhadap kualitas kerja dan ketepatan penanganan pasien di lapangan (Hakim *et al.*, 2022). Meskipun indeks fasilitas penunjang belajar tergolong relatif rendah dan perlu menjadi catatan bagi manajemen, metode pelatihan yang menarik serta instruktur yang berpengalaman dinilai memadai untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai secara langsung. Temuan ini sejalan dengan penelitian Mislaeni (2026) dan Sapitri *et al.* (2025), yang juga menemukan pengaruh positif dan signifikan dari program pelatihan berbasis kompetensi. Program yang dirancang sesuai dengan kebutuhan kompetensi spesifik terbukti dapat meningkatkan kapasitas pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Berdasarkan hasil analisis, pengembangan karir juga berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Kecamatan Margasari. Dalam kerangka teori organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Burke dan Litwin (1992), kejelasan karir serta promosi dalam struktur birokrasi memberikan kepastian masa depan profesional bagi pegawai (Zikri, 2023). Ketika pimpinan memberikan kesempatan berkembang secara adil melalui pelatihan serta dukungan manajemen yang nyata, pegawai merespons dengan menunjukkan tanggung jawab kerja yang lebih optimal. Optimalisasi kapasitas

internal pegawai dinilai lebih efisien untuk mempertahankan kinerja organisasi kesehatan dasar di wilayah pedesaan (Rahadian, 2017). Temuan ini mendukung hasil penelitian Sati *et al.* (2024), Recky *et al.* (2022), dan Ramazani Rika *et al.* (2025), yang menyatakan bahwa efektivitas sistem pengembangan karier berkontribusi besar terhadap peningkatan mutu pelayanan kesehatan dasar bagi masyarakat. Kejelasan jenjang karier juga memotivasi pegawai untuk menjaga efektivitas dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. Pelatihan berbasis kompetensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (SET) dari Blau (1964). Ketika institusi mengalokasikan anggaran dan perhatian untuk program pelatihan, pegawai memaknainya sebagai wujud penghargaan organisasi terhadap keberadaan mereka. Sebagai bentuk timbal balik psikologis, muncul kedekatan emosional dan rasa memiliki yang kuat terhadap instansi tempat mereka bekerja (Meyer, 1991). Hal ini tercermin dari tingginya kesesuaian jawaban responden pada indikator merasa menjadi bagian dari keluarga organisasi, yang berada pada kategori sedang. Secara empiris, penguatan keterikatan emosional melalui pelatihan berbasis kompetensi selaras dengan temuan Anggriawan *et al.* (2023) dan Moreira *et al.* (2024), yang menyatakan bahwa program pelatihan yang sistematis mendorong terbentuknya komitmen afektif dan menurunkan keinginan pegawai untuk meninggalkan organisasi.

Berdasarkan analisis data, pengembangan karier terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Berdasarkan model komitmen tiga komponen dari Meyer (1991), komitmen afektif tumbuh dari rasa dihargai secara profesional dalam jangka panjang. Ketika harapan pertumbuhan karier terpenuhi melalui dukungan pimpinan untuk maju, pegawai merasakan ikatan moral dan identitas positif yang mendalam. Dalam kondisi tersebut, pegawai tidak lagi bertahan semata-mata karena tekanan finansial atau kewajiban normatif, melainkan terdorong oleh keinginan tulus untuk berkontribusi bagi keberhasilan visi dan misi pelayanan Puskesmas (Recky *et al.*, 2022). Temuan pada populasi Puskesmas Kecamatan Margasari menegaskan bahwa pengembangan karier merupakan variabel eksogen dengan kontribusi paling dominan dalam membangun komitmen afektif. Hasil ini memperkuat penelitian Asnaldi *et al.* (2023) dan Putri dan Safitri (2025) yang menyatakan adanya hubungan signifikan antara kepuasan terhadap peluang pengembangan karier dan loyalitas emosional pegawai. Berdasarkan hasil analisis data, komitmen afektif tidak memberikan kontribusi yang bermakna secara praktis serta belum berperan secara substantif terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Kecamatan Margasari. Secara teoretis,

social exchange theory dari Blau (1964) mengasumsikan bahwa keterikatan emosional mendorong usaha ekstra, namun kondisi riil di lapangan menunjukkan hasil yang berbeda. Temuan ini kontras dengan hasil pengaruh langsung pelatihan berbasis kompetensi (t -statistik 3,063; p -value 0,002) dan pengembangan karier (t -statistik 4,561; p -value 0,000) terhadap kinerja pegawai. Komitmen afektif juga gagal memediasi kedua hubungan tersebut, dengan nilai t -statistik 0,258 (p -value 0,796) untuk pelatihan berbasis kompetensi dan t -statistik 0,274 (p -value 0,784) untuk pengembangan karier. Kondisi ini dapat dijelaskan oleh karakteristik pelayanan kesehatan publik. Berdasarkan Permenkes RI No. 43 Tahun 2019, kinerja klinis di Puskesmas pedesaan dikendalikan secara ketat oleh standar pelayanan minimal (SPM), regulasi Dinas Kesehatan, prosedur operasional standar (SOP) penanganan pasien, serta kode etik profesi. Pegawai Puskesmas Kecamatan Margasari, yang didominasi kelompok usia 36–45 tahun, tetap dituntut bekerja secara profesional sesuai indikator kualitas kerja dan ketepatan waktu, terlepas dari tingkat keterikatan emosional mereka terhadap organisasi yang berada pada kategori sedang. Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian Anggriawan *et al.* (2023) dan Wanto *et al.* (2023). Kontribusi komitmen afektif yang lemah dan tidak berarti pada populasi ini mengindikasikan bahwa motivasi intrinsik tidak mampu berdiri sendiri dalam meningkatkan keluaran layanan kesehatan apabila tidak disertai kecakapan teknis yang memadai.

Komitmen afektif tidak berperan sebagai mediator yang bermakna secara praktis dalam hubungan antara pelatihan berbasis kompetensi dan kinerja pegawai. Hubungan ini termasuk dalam kategori *no mediation* menurut Hair *et al.* (2017), yang berarti program pelatihan berbasis kompetensi di Puskesmas Kecamatan Margasari mampu meningkatkan performa kerja pegawai secara langsung tanpa memerlukan peran perantara komitmen afektif. Alur peningkatan kualitas layanan kesehatan berlangsung secara mekanistik, yaitu pegawai dilatih, pengetahuan dan keterampilannya meningkat, kesalahan prosedur berkurang, dan kinerja pun meningkat. Proses tersebut berjalan secara linier tanpa perlu dimediasi oleh keterikatan emosional terlebih dahulu (Prasetyo, 2023). Hasil ini bertolak belakang dengan temuan Anggriawan *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa komitmen afektif berfungsi sebagai penghubung psikologis antara pelatihan berbasis kompetensi dan kinerja pegawai. Komitmen afektif juga tidak berperan sebagai mediator yang bermakna dalam hubungan antara pengembangan karier dan kinerja pegawai. Kondisi ini serupa dengan pelatihan berbasis kompetensi, namun pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai berlangsung melalui jalur langsung

dan termasuk dalam kategori *no mediation* menurut Hair *et al.* (2017). Kejelasan promosi, pemberian izin pendidikan, serta pengakuan jabatan secara langsung direspons pegawai dengan peningkatan produktivitas dan kedisiplinan demi menjaga profesionalitas kerja (Yuesti dan Adnyana, 2022). Berdasarkan social exchange theory dari Blau (1964), hubungan timbal balik berupa kepastian karier dari organisasi memengaruhi capaian kinerja instansi secara langsung, tanpa dipengaruhi tinggi atau rendahnya rasa kepemilikan emosional pegawai. Hal ini sejalan dengan Prasetyo (2023) yang menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Namun, temuan ini bertentangan dengan penelitian Jia-jun dan Hua-ming (2022) serta Asnaldi *et al.* (2023), yang menyatakan bahwa apabila instansi memandang promosi dan pertumbuhan pribadi pegawai secara strategis, komitmen afektif akan meningkat dan selanjutnya memengaruhi hubungan antara pengembangan karier dan kinerja pegawai. Kemampuan prediksi model yang berada pada kategori moderat hingga kuat serta kecocokan model yang baik menguatkan bahwa penolakan hipotesis mediasi tersebut terkait dengan karakteristik birokrasi pelayanan kesehatan di Puskesmas Kecamatan Margasari.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap 117 responden, dapat disimpulkan bahwa dari tujuh jalur yang diuji dan sebagai jawaban atas rumusan masalah penelitian, diperoleh hasil sebagai berikut. Pelatihan berbasis kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pelatihan berbasis kompetensi berpengaruh terhadap komitmen afektif. Pengembangan karier berpengaruh terhadap komitmen afektif. Komitmen afektif tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Komitmen afektif tidak memediasi pengaruh pelatihan berbasis kompetensi terhadap kinerja pegawai. Komitmen afektif tidak memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai.

5. Daftar Pustaka

- Andriani, & Rinawati, M. M. (2025). Studi literatur: Pengaruh pelatihan dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai puskesmas. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 3(3), 77–87. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v3i.3.1872>
- Anggriawan, B. S., Rusdianti, E., & Santoso, D. (2023). Pengaruh kompetensi, pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 16(1), 48–67.
- Asnaldi, B. A., & Amdanata, D. D. (2023). Pengaruh efektivitas kepemimpinan dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Riau dengan komitmen afektif sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan (JMBT)*, 5, 32–40.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Djojo, A., Suhariyanto, S., & Fitarsih, N. (2023). Pelatihan kompetensi asuhan nutrisi sebagai kunci sukses upaya pencegahan stunting di Puskesmas Singkawang Utara I. *Jurnal Kreativitas Pengabdian kepada Masyarakat (PKM)*, 6(6), 2274–2290. <https://doi.org/10.33024/jkpm.v6i6.9749>.
- Fadillah Maulana, A., & Aditia, R. M. (2024). The influence of career development and organizational commitment on employee performance. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 7(3).
- Friska, R., Pramono, A. J., Susanto, H., Akbar, B., & Suwarno, S. (2023). Empirical study of the effect of career development on auditor performance in public sector in Indonesia. *Research Horizon*, 3(3).
- Gifari Dikri, P. R. (2022). Pengaruh pelatihan, kompetensi, dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan PT Krakatau Steel Tbk. *Jurnal Manajemen dan Bisnis (JUMANIS)*, 4.
- Gunistiyo, Prihadi, D., & Noviany, D. (2024). *SmartPLS: BP UPS Tegal metodologi penelitian modern*. BP UPS Tegal.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Hakim, C., Ahmadi, R., Supendi, D., & Trianandra, S. (2022). The impact of training and competence on employee performance. *Jurnal Ekonomi*, 11(2).
- Harahap, M., Tarigan, F. L., & Nababan, D. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

- pegawai di Puskesmas Teladan Medan tahun 2022.
- Hasibuan, I. D., Silalahi, S. A., Novitri, A., Hasibuan, R., Purba, N. F., & Syafitri, A. (2024). Analisis manajemen SDM kesehatan di Puskesmas Medan Johor. 5(1).
- Isnaeni, I., Haydar, N. H., Shabrina, E. N., Kemilau, R. C., & Umroh, S. B. (2025). Analisis kelayakan bisnis leumahfood ditinjau dari aspek pasar dan pemasaran serta manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Ilmiah Penelitian Mahasiswa*, 3(4), 852–863. <https://doi.org/10.61722/jipm.v3i4.1233>.
- Jia-jun, Z., & Hua-ming, S. (2022). The impact of career growth on knowledge-based employee engagement: The mediating role of affective commitment and the moderating role of perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.805208>.
- Khristian, K., Munir, A. A., Daud, I., & Fauzan, R. (2025). Pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Pusdiklat RSUD Dr. Soedarso Pontianak. *ECo-Buss*, 7(3), 2072–2083. <https://doi.org/10.32877/eb.v7i3.2216>.
- Kosali, A. Y. (2023). The effect of training and career development on employee performance with employee engagement as an intervening variable. *Jurnal Inspirasi Ekonomi*, 5.
- Lutfia, A. D., & Setyaningrum, R. P. (2023). Pengaruh job training dan self-efficacy terhadap job satisfaction dimediasi role of affective commitment. *JAMBURA*, 6(2).
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mislaeni. (2026). Pengaruh pelatihan berbasis kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan di PT Quty Karunia. *DIGITAVE: Indonesian Journal of Digital Business Management and Accounting*, 2(1).
- Moreira, P. A., Dias, A. L., Pereira, B., & Au-Yong-Oliveira, M. (2024). Competence development and affective commitment as mechanisms that explain the relationship between organizational culture and turnover intentions. *Administrative Sciences*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/admsci14090223>.
- Muhyi, H. A. (2021). Pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terhadap kinerja pengurus koperasi di Kota Sukabumi, Jawa Barat. *AdBispreneur*, 6(1), 53. <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v6i1.32494>.
- Noerchoidah, N., Widowati, D., Mahmudah, S., & Estiasih, P. (2023). Career plateau forms turnover intention: The important role of affective commitment and career satisfaction. *Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi*, 10(2), 261–278. <https://doi.org/10.24252/minds.v10i2.39583>.
- Prasetyo, D. (2023). Pengaruh pengembangan karier dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan melalui peran mediasi komunikasi di PT Bengkulu Kokoh Perkasa. *Indonesian Journal of Economic, Business, Accounting, and Management*, 2, 71–80.
- Putri, A., & Safitri, W. (2025). Career development Generasi Z: Peran mediasi commitment affective dalam work-life balance dan job satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi*, 11(1), 97–110.
- Rahadian, D. (2017). Penerapan konsep resources-based view (RBV) dalam upaya mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 14.
- Rahima, P. (2025). Pengaruh pelatihan berbasis kompetensi terhadap pengembangan sumber daya manusia pegawai di lingkungan Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(6), 392–399. <https://doi.org/10.60126/jim.v3i6.1060>.
- Ramazani Rika, N. S. (2025). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Meuraxa Kota Banda Aceh. *Journal of Islamic Economics*, 4.
- Recky, Nazarudin, & Bindas, A. (2022). Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Sungai Piring Kabupaten Indragiri Hilir. *Jurnal Analisis Manajemen*, 8(1), 18–25. <https://doi.org/10.32520/jam.v8i1.2120>.

- Sapitri, R., & Sukarya, Y. (2025). The effect of competency-based training and work environment on the performance of non-medical administrative employees at private hospitals in Tangerang Regency. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 6(4).
- Sari, Y. (2026). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/BKKBN Provinsi Sumatera Barat. *Interdisciplinary Journal of Computer Science, Business Economics, and Education Studies (ICESB)*, 3(1), 40–53.
- Sati Dwi Lara, N. M. Y. N. (2024). Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai di UPTD Puskesmas Sidorejo Kecamatan Pagar Alam Selatan. *Jurnal Bisnis Manajemen*, 2, 1045–1066.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian manajemen*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian manajemen: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi (mixed methods), penelitian tindakan (action research), dan penelitian evaluasi*. Alfabeta.
- Wanto, D. G., & Kusumatuti, R. (2023). Analysis of training, competency, and organizational culture on personnel performance with the mediation of affective commitment. *Business and Accounting Research (IJEBAAR)*, 7(2).
- Wibowo, W., & Suhana, S. (2025). Organizational culture and transformational leadership on employee performance: The mediating role of affective commitment. *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*, 5(1), 260–273. <https://doi.org/10.37531/amar.v5i1.2529>.
- Widiyanti, Z. P., Nadilah, A., & Sulistiyowati, L. H. (2025). The influence of career development, training and competence on employee performance in Indonesian telecommunications companies. *International Journal of Business, Economics and Social Development*, 6(3), 456–465.
- Yassin, R., Jusuf, H., & Abudi, R. (2025). Pengaruh employee performance terhadap career growth pada tenaga kesehatan di Puskesmas Kota Utara. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(9), 5980–5992. <https://doi.org/10.56338/jks.v8i9.8753>.
- Yuesti, A., & Adnyana, I. D. (2022). The role of organizational commitment mediation on career development and employee performance. *Nexo Revista Científica*, 35(1), 306–315. <https://doi.org/10.5377/nexo.v35i01.13955>.
- Zahrani, N. A., & Amin, G. (2024). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai di Pusat Kesehatan Masyarakat Lawawoi Kabupaten Sidenreng Rappang. *Jurnal Mahasiswa Manajemen*, 63–75.
- Zikri, R. W. F., & Nasor, M. (2023). Teori organisasi sumber daya manusia. *Unisan Journal: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam*.