

Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Makassar

Nuryanti Purnamasari N¹, Agung Widhi Kurniawan², Rezky Amalia Hamka³, Romansyah Sahabuddin⁴, Burhanuddin⁵

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Makassar, Makassar, Indonesia

nuryantipurnamasari012@gmail.com¹, agung234wk@yahoo.com², rezky.amalia.hamka@unm.ac.id³, romansyah@unm.ac.id⁴,

Abstract

This study is grounded in the understanding that employee motivation grows not only from obligations and routines, but also from opportunities to learn, develop, and feel valued within their organization. The purpose of this research is to examine the influence of training and career development on employee work motivation at the Class I Correctional Center (Bapas) Makassar. Using a quantitative approach, data were collected through questionnaires distributed to 54 employees, and the results were analyzed using multiple linear regression through SPSS Statistics 25. The variables in this study include training and career development as independent variables and work motivation as the dependent variable. The findings reveal that training has a positive and significant effect on work motivation, indicating that structured learning experiences enhance employees' skills, confidence, and enthusiasm in carrying out their responsibilities. Career development also shows a positive and significant influence, suggesting that clear career pathways, promotion opportunities, and organizational support foster a sense of belonging, commitment, and willingness to contribute optimally. Furthermore, the simultaneous influence of training and career development is found to be significant, highlighting these two factors as essential pillars in shaping a motivating and meaningful work environment. These results emphasize the importance of continuous investment in employee competence and career advancement to build a supportive and empowering organizational climate where individuals feel encouraged to grow, perform, and contribute with sincerity and purpose.

Keywords: Training, Career Development, Work Motivation, Class I Correctional Center Makassar

Abstrak

Penelitian ini dilandasi oleh kesadaran bahwa pegawai merupakan inti dari keberlangsungan organisasi, dan motivasi kerja mereka tidak hanya lahir dari kewajiban, tetapi juga dari ruang belajar, kesempatan berkembang, dan rasa dihargai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja pegawai pada Balai Pemasyarakatan (Bapas) Kelas I Makassar. Menggunakan pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 54 pegawai yang menjadi responden, kemudian dianalisis menggunakan teknik regresi linear berganda melalui SPSS Statistics 25. Variabel penelitian meliputi pelatihan dan pengembangan karir sebagai variabel independen, serta motivasi kerja sebagai variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, menegaskan bahwa proses pembelajaran yang terarah mampu meningkatkan keterampilan, kepercayaan diri, serta semangat pegawai dalam menjalankan tugas. Pengembangan karir juga berpengaruh positif dan signifikan, menunjukkan bahwa adanya kejelasan arah karir, kesempatan promosi, dan dukungan organisasi mampu menumbuhkan rasa memiliki, komitmen, serta keinginan pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik. Secara simultan, pelatihan dan pengembangan karir

berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, yang berarti keduanya menjadi faktor penting dalam membangun lingkungan kerja yang mendorong pegawai bekerja dengan lebih bermakna, bertanggung jawab, dan berorientasi pada tujuan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya investasi berkelanjutan pada peningkatan kompetensi dan jenjang karir pegawai agar organisasi mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung, memotivasi, dan memberdayakan setiap individu secara manusiawi.

Kata kunci: Pelatihan, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, Balai Pemasarakatan Kelas 1 Makassar

Pendahuluan

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset krusial dan penentu utama keberhasilan suatu organisasi, termasuk instansi pelayanan publik seperti Balai Pemasarakatan Kelas 1 Makassar. Efektivitas pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada tingkat Motivasi Kerja pegawai, yang berfungsi sebagai daya dorong internal untuk mencapai kinerja optimal. Dalam konteks peningkatan motivasi, dua faktor manajemen SDM adalah Pelatihan dan Pengembangan Karir. Pelatihan berperan sebagai investasi untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan teknis pegawai, sementara Pengembangan Karir menawarkan jalur dan kepastian profesional yang mendorong komitmen jangka panjang. Menurut Hasibuan (2019), sumber daya manusia adalah faktor utama yang menggerakkan seluruh aktivitas organisasi sehingga kualitas dan kompetensinya harus dikelola secara profesional. Dalam konteks tersebut, motivasi kerja menjadi elemen penting yang memengaruhi efektivitas kinerja pegawai. Robbins dan Judge (2018) menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan internal yang mengarahkan seseorang untuk bertindak mencapai tujuan tertentu, sehingga organisasi perlu mengelola faktor-faktor yang dapat memperkuat motivasi pegawainya.

Dua faktor penting yang terbukti dapat memengaruhi motivasi kerja adalah pelatihan dan pengembangan karir. Pelatihan berperan meningkatkan kemampuan teknis, pengetahuan, serta perilaku pegawai melalui proses belajar sistematis (Dessler, 2020). Pelatihan yang efektif bukan hanya meningkatkan keterampilan, tetapi juga menumbuhkan kepercayaan diri dan rasa kompeten dalam diri pegawai, yang pada akhirnya dapat memperkuat motivasi kerja. Di sisi lain, pengembangan karir merupakan proses terencana yang memberikan arah bagi pegawai untuk bertumbuh dalam organisasi. Siagian (2023) menegaskan bahwa pengembangan karir yang jelas dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen kerja karena pegawai merasa memiliki masa depan yang terjamin dalam organisasi.

Balai Pemasarakatan (Bapas) Kelas 1 Makassar, sebagai unit pelaksana teknis di bawah Kementerian Hukum dan HAM, memiliki tugas yang kompleks dalam melakukan pembimbingan dan pengawasan terhadap klien pemasarakatan. Beban kerja yang tinggi menuntut pegawai untuk memiliki kompetensi sekaligus motivasi kerja yang stabil. Namun, fenomena lapangan menunjukkan bahwa pelatihan belum dilakukan secara berkala dan proses pengembangan karir belum sepenuhnya optimal, sejalan dengan temuan Arsyad et al. (2024) yang menyatakan bahwa kurangnya

kesempatan pengembangan diri dapat menurunkan motivasi pegawai di lingkungan masyarakat.

Melihat pentingnya pelatihan dan pengembangan karir dalam membangun motivasi kerja pegawai, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kedua variabel tersebut terhadap motivasi kerja pegawai Bapas Kelas 1 Makassar. Selain memberikan kontribusi teoritis pada pengembangan kajian MSDM, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan praktis bagi instansi dalam merumuskan strategi pengelolaan pegawai yang lebih efektif.

Kesenjangan penelitian dalam naskah ini dapat dipertegas melalui perbedaan antara pelatihan sebagai proses peningkatan kompetensi dan motivasi sebagai keadaan psikologis yang mendorong pegawai mengarahkan usaha. Pelatihan yang terstruktur belum tentu langsung menghasilkan peningkatan motivasi apabila peserta tidak memperoleh kesempatan menerapkan pengetahuan yang baru diperoleh. Kajian mengenai transfer pelatihan menunjukkan bahwa dukungan atasan, peluang menerapkan kemampuan, dan motivasi transfer merupakan faktor yang saling berkaitan (Salamon et al., 2022; Shukla, 2024). Karena itu, hubungan yang diuji dalam penelitian Bapas Makassar perlu dimaknai dalam konteks pengalaman pegawai terhadap manfaat pelatihan, bukan disamakan dengan ukuran keberhasilan seluruh program pelatihan yang telah dijalankan organisasi.

Literatur mutakhir memandang pengembangan karier sebagai rangkaian kesempatan pembelajaran, pengakuan kompetensi, pendampingan, dan mobilitas jabatan yang dapat memperkuat hubungan pegawai dengan organisasinya. Meta-analisis Ng et al. (2024) menunjukkan perlunya melihat praktik pengembangan karier yang disponsori organisasi dalam kaitannya dengan sikap dan perilaku pegawai. Temuan Irawan et al. (2025) dalam administrasi publik turut menyoroti pentingnya penghargaan nonfinansial dan dukungan organisasi. Namun, gaji, tunjangan, dan hubungan antarrekan kerja tidak boleh langsung disamakan dengan seluruh dimensi pengembangan karier. Perbedaan konseptual ini menjadi penting karena kuesioner pada naskah awal memasukkan beberapa indikator yang merepresentasikan kondisi kerja dan penghargaan secara lebih luas.

Dalam organisasi pelayanan publik, motivasi kerja juga bersinggungan dengan orientasi pelayanan kepada masyarakat, tetapi keduanya tidak selalu identik. Penelitian Woo & Kim (2024) menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik berkaitan dengan pilihan bekerja di sektor publik, sedangkan Nguyen et al. (2024) menghubungkannya dengan kesesuaian individu-pekerjaan. Pada Bapas, tuntutan pembimbingan klien, penyusunan penelitian masyarakat, dan interaksi dengan berbagai lembaga memberi konteks kerja yang berbeda dari perusahaan komersial. Dengan demikian, kontribusi kontekstual artikel ini terletak pada pembacaan asosiasi pelatihan dan kesempatan karier di lingkungan lembaga masyarakat, bukan pada klaim bahwa dua prediktor tersebut secara universal menentukan motivasi semua aparatur.

Penelitian terdahulu juga belum menunjukkan pola hasil yang selalu seragam. Studi Aditya et al. (2024) mengevaluasi pelatihan, pengembangan karier, motivasi, dan kinerja pada organisasi pelayanan navigasi udara, sementara Ariyanarti et al. (2025)

memperoleh temuan yang berbeda mengenai hubungan pelatihan dengan motivasi dalam instansi layanan kependudukan. Hasil yang tidak selalu selaras tersebut menjadi alasan penting untuk memeriksa konteks organisasi, definisi variabel, dan kualitas pengukuran. Oleh sebab itu, artikel ini lebih tepat menguji tiga pertanyaan: apakah persepsi terhadap pelatihan berkaitan dengan motivasi kerja; apakah persepsi terhadap pengembangan karier berkaitan dengan motivasi kerja; serta seberapa besar kedua prediktor secara bersama menjelaskan variasi skor motivasi pada pegawai yang menjadi responden.

Mekanisme konseptual yang dapat digunakan untuk membaca hubungan antarvariabel adalah persepsi dukungan perkembangan profesional. Pegawai yang merasakan bahwa organisasi menyediakan pelatihan yang relevan mungkin menilai pekerjaannya lebih dapat dikuasai, sedangkan kesempatan karier yang jelas dapat memberikan harapan terhadap masa depan profesionalnya. Akan tetapi, mekanisme tersebut belum diuji sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini. Artikel Saputro & Syaebani (2024) memperlihatkan pentingnya motivasi belajar, motivasi transfer, dan efikasi diri dalam mengevaluasi efektivitas pelatihan. Karena desain penelitian saat ini hanya menggunakan dua prediktor dan satu variabel hasil, mekanisme psikologis tersebut perlu ditempatkan sebagai landasan interpretatif dan agenda riset lanjutan, bukan sebagai hasil empiris yang telah dibuktikan.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Metode ini diaplikasikan untuk meneliti besarnya pengaruh pelatihan (X1) dan pengembangan karir (X2) terhadap motivasi kerja pegawai (Y) pada Balai Pemasarakatan Kelas 1 Makassar. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai tetap yang berjumlah 117 orang, dan dari populasi ini ditetapkan 54 orang sebagai sampel menggunakan perhitungan Rumus Slovin dengan teknik pengambilan sampel Proportional Random Sampling. Pelatihan diukur melalui indikator: Peningkatan pengetahuan, peningkatan keterampilan, perubahan sikap, dampak pada kinerja Robbins & Judge (2018). Pengembangan karir diukur melalui indikator: perlakuan yang adil dalam berkarir, keperdulian para atasan langsung: Gaji, tunjangan Kesehatan, hubungan sesama pegawai, pujian, pengakuan atas hasil kerja Maslow (1943). Seluruh indikator tersebut dijabarkan ke dalam pernyataan-pernyataan kuesioner menggunakan skala Likert 1–4 untuk mengukur tingkat persetujuan responden secara terstruktur.

Sebelum analisis, instrumen diuji melalui Uji Validitas (Korelasi Pearson) dan Uji Reliabilitas (Alpha Cronbach). Selanjutnya, dilakukan Uji Asumsi Klasik, yang meliputi Uji Normalitas (Kolmogorov-Smirnov), Uji Multikolinieritas (Tolerance & VIF), dan Uji Heteroskedastisitas (Scatterplot), untuk memastikan model regresi yang digunakan layak. Teknik analisis data utama adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Terakhir, pengujian hipotesis dilakukan melalui Uji t (parsial) untuk melihat pengaruh masing-masing variabel bebas dan Uji F (simultan) untuk menguji pengaruh bersama-sama, serta Koefisien Determinasi (R^2) untuk mengetahui kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat.

Penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai survei kuantitatif potong lintang. Unit analisisnya adalah pegawai yang menjadi responden, sedangkan skor pelatihan, pengembangan karier, dan motivasi kerja berasal dari jawaban kuesioner. Penggunaan 54 responden dari populasi 117 orang harus dijelaskan melalui dasar penetapan ukuran sampel dan penerapan pemilihan acak yang sebenarnya. Istilah *proportional random sampling* baru dapat dipastikan apabila strata pegawai, jumlah anggota setiap strata, dan prosedur pengacakan terdokumentasi. Naskah awal belum menyediakan keterangan tersebut; karena itu penjelasan tambahan ini tidak dimaksudkan sebagai klaim bahwa proses yang belum terdokumentasi sudah dilakukan.

Pemeriksaan operasionalisasi konstruk diperlukan sebelum menafsirkan koefisien regresi. Delapan item pelatihan diarahkan pada pengalaman pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap; sedangkan item pengembangan karier perlu ditelusuri kembali karena uraian naskah juga memuat gaji, tunjangan kesehatan, hubungan rekan kerja, dan penghargaan. Keseluruhan indikator tersebut mungkin berkaitan dengan motivasi, tetapi tidak otomatis merepresentasikan konstruk pengembangan karier yang tunggal. Pembahasan Irwan et al. (2025) dan Ng et al. (2024) menyediakan alasan untuk membedakan kesempatan kemajuan profesi dengan manfaat pekerjaan lainnya. Tanpa data butir kuesioner dan hasil pengujian tambahan, revisi ini tidak menetapkan ulang skor atau mengklaim validitas konstruk yang belum diperiksa.

Analisis statistik menggunakan koefisien regresi yang dilaporkan dalam tabel SPSS asli. Normalitas yang relevan bagi inferensi regresi terutama menyangkut residual model, bukan keharusan setiap skor variabel berdistribusi normal. Grafik P-P Plot menjadi bukti visual awal yang dapat mendukung pemeriksaan tersebut, tetapi uji Kolmogorov-Smirnov yang disebutkan di metode harus dilaporkan bila benar dilakukan. Demikian pula, scatterplot dapat memberi indikasi awal pola varians residual, namun bukan pengganti evaluasi yang lebih terperinci jika tersedia data mentah. Model yang sama juga perlu dilengkapi pemeriksaan ketepatan spesifikasi, pengaruh observasi ekstrem, serta cara mengatasi jawaban yang tidak lengkap jika prosedur itu memang diterapkan.

Keterbatasan desain perlu menjadi bagian dari transparansi metode. Karena variabel independen dan dependen diperoleh melalui satu kuesioner pada waktu yang sama, hubungan positif dapat dipengaruhi persepsi umum responden, keadaan kerja sementara, maupun kemungkinan *common method bias*. Hubungan yang signifikan secara statistik tidak menetapkan urutan waktu atau sebab-akibat. Temuan yang dapat dipertanggungjawabkan adalah adanya asosiasi terkontrol antara dua prediktor dan skor motivasi pada sampel Bapas Makassar. Studi transfer pelatihan yang menggunakan rancangan waktu berbeda, seperti Salamon et al. (2022), dapat menjadi rujukan untuk pengembangan desain longitudinal di masa mendatang.

Hasil dan Diskusi

Analisis Deskriptif

Gambaran terhadap responden penelitian pada Balai Pemasarakatan Kelas 1 Makassar sejumlah 54 orang. Karakteristik responden dalam penelitian ini

dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, jabatan, status, dan lama bekerja untuk memperjelas karakteristik responden tersebut seperti yang dijelaskan berikut ini:

Tabel 1. Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	42	77,8%
		Perempuan	12	22,2%
2	Usia	<25 Tahun	1	1,85%
		26-30 Tahun	3	5,56%
		31-40 Tahun	22	40,74%
		41-50 Tahun	21	38,89%
		>51 Tahun	7	12,96%
3	Jabatan	Jabatan Struktural	1	1,85%
		Jabatan Fungsional Tertentu (PK)	49	90,74%
		Jabatan Fungsional (Staf)	4	7,41%
4	Status	Menikah	50	92,59%
		Belum Menikah	4	7,41%
5	Lama Bekerja	<1 Tahun	1	1,85%
		2-3 Tahun	-	-
		>3 Tahun	53	98,15%

Sumber: Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data mengenai karakteristik responden, ditemukan bahwa mayoritas pegawai Balai Pemasarakatan Kelas 1 Makassar adalah laki-laki, yaitu sebanyak 42 orang atau 77,8%, sedangkan responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 12 orang atau 22,2%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar posisi fungsional atau operasional di bidang pemsarakatan memang lebih banyak diisi oleh laki-laki, hal ini dikarenakan sebagian besar pekerjaan di lingkungan pemsarakatan menuntut kemampuan fisik, ketegasan, dan tanggung jawab moral yang tinggi terhadap klien binaan.

Dari segi usia, sebagian besar berada pada rentang usia 31–40 tahun sebanyak 22 orang atau 40,74%, diikuti oleh kelompok usia 41–50 tahun sebanyak 21 orang atau 38,89%. Selanjutnya, responden yang berusia lebih dari 51 tahun berjumlah 7 orang atau 12,96%, kemudian kelompok usia 26–30 tahun sebanyak 3 orang atau 5,56%, dan yang berusia di bawah 25 tahun hanya 1 orang atau 1,85%. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai di Balai Pemasarakatan Kelas 1 Makassar berada pada rentang usia produktif, yaitu antara 31 hingga 50 tahun.

Dilihat dari jabatan, sebagian besar pegawai menempati Jabatan Fungsional Tertentu (Pembimbing Kemasyarakatan), yaitu sebanyak 49 orang atau 90,74%. Kemudian, terdapat 4 orang atau 7,41% yang bekerja sebagai Staf Fungsional, dan 1 orang atau 1,85% yang berada pada Jabatan Struktural (Pimpinan). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai di Bapas Kelas 1 Makassar terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas pembimbingan terhadap klien pemsarakatan.

Dari status, sebagian besar pegawai di Bapas Kelas 1 Makassar berstatus menikah, yaitu sebanyak 50 orang atau 92,59%, sedangkan yang belum menikah berjumlah 4 orang

atau 7,41%. Karena sebagian besar pegawai berada pada rentang usia produktif (30–40 tahun), maka sebagian besar telah menikah. Usia tersebut merupakan fase stabil dalam kehidupan karir.

Berdasarkan lama bekerja, hampir seluruh pegawai di Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Makassar telah bekerja selama lebih dari 3 tahun, yaitu sebanyak 53 orang atau 98,15%, sedangkan hanya 1 orang atau 1,85% yang memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun, dan tidak ada pegawai dengan masa kerja antara 2 hingga 3 tahun. Karena hasil tersebut menggambarkan bahwa mayoritas pegawai memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang sehingga telah memahami peran dan tanggung jawabnya dengan baik.

Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Tabel 2. Uji Validitas

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Pelatihan (X1)	1	0,563	0,273	Valid
	2	0,583	0,273	Valid
	3	0,697	0,273	Valid
	4	0,664	0,273	Valid
	5	0,653	0,273	Valid
	6	0,725	0,273	Valid
	7	0,684	0,273	Valid
	8	0,361	0,273	Valid
Pengembangan Karir (X2)	1	0,635	0,273	Valid
	2	0,598	0,273	Valid
	3	0,717	0,273	Valid
	4	0,530	0,273	Valid
	5	0,630	0,273	Valid
	6	0,502	0,273	Valid
	7	0,550	0,273	Valid
	8	0,507	0,273	Valid
Motivasi Kerja (Y)	1	0,595	0,273	Valid
	2	0,757	0,273	Valid
	3	0,633	0,273	Valid
	4	0,319	0,273	Valid
	5	0,674	0,273	Valid
	6	0,644	0,273	Valid
	7	0,657	0,273	Valid
	8	0,588	0,273	Valid
	9	0,534	0,273	Valid
	10	0,709	0,273	Valid

Sumber: Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel penelitian memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,273). Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh item instrumen dinyatakan valid, sehingga instrumen penelitian layak digunakan untuk mengukur variabel terkait pada Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Makassar.

2. Uji Reliabilitas

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Pelatihan (X1)	0,709	Reliabel
Pengembangan Karir (X2)	0,653	Reliabel
Motivasi Kerja (Y)	0,788	Reliabel

Sumber: Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel, seluruh variabel menunjukkan nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60, yakni variabel pelatihan sebesar 0,709, variabel pengembangan karir sebesar 0,653 dan variabel motivasi kerja sebesar 0,788. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh konsep pengukuran dalam kuesioner memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Dengan demikian, item pada masing-masing variabel dinyatakan dapat diandalkan dan layak digunakan sebagai instrument pengukuran dalam penelitian ini.

Teknik Analisis Data

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui arah serta besarnya pengaruh baik secara simultan maupun parsial antara dua atau lebih variabel independen (X) terhadap satu variabel dependen (Y). Hasil analisis regresi berganda dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Significance
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	.697	3.119		.824
	Pelatihan	.539	.147	.397	.001
	Pengembangan Karir	.662	.143	.502	.000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber: Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel diatas, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,697 + 0,539X_1 + 0,662X_2$$

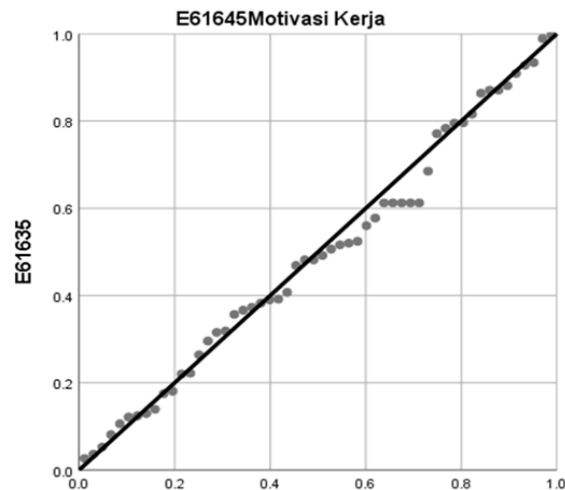
Nilai konstanta sebesar 0,697 menunjukkan bahwa apabila variabel pelatihan (X1) dan pengembangan karir (X2) dianggap tetap atau tidak mengalami perubahan, maka motivasi kerja (Y) berada pada nilai dasar 0,697. Koefisien regresi pelatihan (X1) sebesar 0,539 berarti bahwa setiap peningkatan satu satuan pada pelatihan akan meningkatkan motivasi kerja sebesar 0,539. Koefisien regresi pengembangan karir (X2) sebesar 0,662 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada pengembangan karir akan meningkatkan motivasi kerja sebesar 0,662.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Salah satu cara yang digunakan untuk melakukan pengujian normalitas adalah melalui uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov. Hasil pengujian normalitas dapat dilihat pada tabel berikut:

ormal P-P Plot Regression Standardized Residual



Sumber: Peneliti, 2025

Gambar 1. Uji Normalitas

Titik-titik (data residual) pada grafik terlihat menyebar di sekitar garis diagonal dan sebagian besar berada sangat dekat atau mengikuti arah garis diagonal tersebut. Pola seperti ini menunjukkan bahwa distribusi data residual mendekati distribusi normal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data motivasi kerja berdistribusi normal, dan asumsi normalitas dalam analisis regresi telah terpenuhi.

b. Uji Multikolinearitas

Salah satu metode untuk mendeteksi multikolinearitas adalah dengan mengamati nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF).

Tabel 5. Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Significance	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.697	3.119		.224	.824		
	Pelatihan	.539	.147	.397	3.664	.001	.532	1.881
	Pengembangan Karir	.662	.143	.502	4.628	.000	.532	1.881

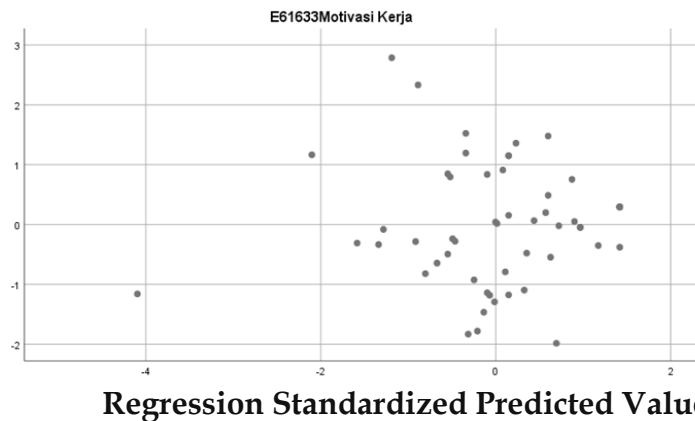
a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber: Peneliti, 2025

Berdasarkan analisis data dalam tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai Tolerance untuk variabel Pelatihan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) masing-masing sebesar 0,532, sedangkan nilai VIF masing-masing sebesar 1,881. Karena nilai tolerance lebih besar dari 0,01 dan nilai VIF lebih kecil dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independent dalam model regresi ini.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengevaluasi apakah varians residual dalam model regresi berbeda antar pengamatan. Salah satu metode yang digunakan adalah dengan mengamati grafik plot.

Scatterplot

Sumber: Peneliti, 2025

Gambar 2. Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas menggunakan SPSS terhadap seluruh variabel dalam penelitian ini, terlihat bahwa tidak ada pola yang jelas atau ketidakseragaman yang signifikan dalam distribusi varian residual (titik-titik tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Uji Hipotesis

a. Uji Parsial (Uji t)

Uji t bertujuan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.

Tabel 6. Uji t

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.697	3.119		.224	.824
	X1	.539	.147	.397	3.664	.001
	X2	.662	.143	.502	4.628	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Peneliti, 2025

Tabel diatas menunjukkan bahwa variabel pelatihan memiliki nilai signifikan sebesar 0,01 yaitu lebih kecil dari 0,05. Sedangkan nilai t hitung 3,664 lebih besar dari t tabel 1,675 sehingga menunjukkan pengaruh yang diberikan positif terhadap variabel dependen. Hal ini berarti H1 diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa Pelatihan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

Variabel pengembangan karir memiliki nilai signifikan sebesar 0,000 yaitu lebih kecil dari 0,05. Sedangkan t hitung yaitu 4,628 lebih besar dari t tabel 1,675 sehingga menunjukkan pengaruh yang diberikan positif terhadap variabel dependen. Hal ini

berarti H2 diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan hasil uji t pada kedua variabel independen, terlihat bahwa nilai t hitung untuk variabel Pengembangan Karir (X2) sebesar 4,628 lebih tinggi dibandingkan dengan nilai t hitung variabel Pelatihan (X1) sebesar 3,664. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Karir memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap Motivasi Kerja dibandingkan dengan variabel Pelatihan.

b. Uji Simultan (Uji F)

Uji F bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, uji F dilakukan untuk menguji apakah variabel pelatihan (X1) dan pengembangan karir (X) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Y).

Tabel 7. Uji F

ANOVA ^a					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	Significance
1	Regression	1026.112	2	513.056	54.601
	Residual	479.222	51	9.397	.000 ^b
	Total	1505.333	53		

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (constant) X2, X1...

Sumber: Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda pada tabel ANOVA, diperoleh nilai F hitung sebesar 54.601 lebih besar dari F tabel 3,18 dengan tingkat signifikan (Sig.) sebesar 0,000. Karena nilai signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 ($\alpha=5\%$), maka dapat disimpulkan bahwa model regresi yang dibangun signifikan secara statistik. Dengan kata lain, variabel independent Pelatihan dan Pengembangan karir secara simultan (Bersama-sama) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen Motivasi Kerja.

c. Koefisien Determinasi (R Square)

Koefisien determinasi (R Square) digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 8. Uji R Square

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.826 ^a	.682	.669	3.06537

a. Predictors: (constant) X2, X1...

Sumber: Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil uji determinasi, nilai R Square sebesar 0,682 menunjukkan bahwa sekitar 68,2%. Nilai ini menunjukkan bahwa tingkat pengaruh variabel independen, yaitu pelatihan dan pengembangan karir, terhadap variabel dependen adalah sebesar

68,2%, sementara sisanya sebesar 31,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini.

Hasil regresi menunjukkan hubungan positif antara persepsi terhadap pelatihan dan motivasi kerja ketika pengembangan karier diikutkan dalam model. Koefisien B sebesar 0,539 dan beta standar sebesar 0,397 perlu ditafsirkan sebagai asosiasi model pada skor yang diobservasi, bukan kenaikan motivasi yang pasti terjadi akibat satu program pelatihan. Temuan tersebut masuk akal apabila pelatihan memberikan bekal yang dipandang relevan untuk tugas pembimbingan, pelaporan, dan pelayanan klien. Akan tetapi, kualitas kurikulum, relevansi materi, kualitas fasilitator, dan keberlanjutan penerapan kompetensi belum diperiksa sebagai variabel terpisah. Kajian Shukla (2024) dan penelitian Kim & Lee (2023) memperlihatkan bahwa motivasi dan kondisi pendukung transfer pelatihan dapat memengaruhi keberhasilan penerapan hasil belajar di tempat kerja.

Penelitian Mohamad & Abd Rahman (2023) pada organisasi publik menunjukkan bahwa peran supervisor dan budaya pelatihan berkaitan dengan transfer pengetahuan melalui motivasi intrinsik. Dalam konteks Bapas, hal tersebut memberi dasar untuk merekomendasikan dukungan pascapelatihan: kesempatan praktik, umpan balik pimpinan, pembelajaran antarsejawat, dan dokumentasi perbaikan prosedur kerja. Rekomendasi tersebut merupakan implikasi praktis yang dapat diuji pada program mendatang, bukan kegiatan yang dapat dipastikan telah dijalankan berdasarkan data penelitian saat ini. Organisasi juga perlu membedakan pelatihan yang ditujukan untuk pembaruan pengetahuan regulasi dengan pelatihan yang menargetkan komunikasi, pendampingan klien, atau kemampuan administratif agar kebutuhan peningkatan kompetensi tidak diperlakukan homogen.

Hubungan pengembangan karier dengan motivasi dalam tabel menunjukkan koefisien B sebesar 0,662 dan beta standar sebesar 0,502. Dibandingkan dengan pelatihan, beta standar pengembangan karier lebih besar dalam model yang dilaporkan. Perbedaan ini relevan sebagai petunjuk prioritas analitis, tetapi tidak membuktikan bahwa pengembangan karier pasti lebih efektif atau mempunyai pengaruh kausal yang lebih kuat. Perbandingan beta harus dibaca bersama skala konstruk, kualitas pengukuran, ketidakpastian estimasi, dan korelasi antarprediktor. Penelitian tentang penghargaan nonfinansial di administrasi publik menyoroti bahwa kesempatan karier dan pengakuan berkaitan dengan motivasi melalui dukungan organisasi yang dirasakan Irwan et al. (2025).

Konteks pengembangan karier aparatur berbeda dari pasar kerja privat karena berkaitan dengan kebutuhan organisasi, formasi jabatan, persyaratan kompetensi, dan mekanisme kepegawaian yang berlaku. Karena itu, implikasi yang lebih operasional mencakup transparansi syarat pengembangan kompetensi, akses pelatihan yang adil, perencanaan karier individual, dan komunikasi mengenai kesempatan penugasan yang relevan. Dukungan tersebut perlu dipisahkan dari janji promosi otomatis. Meta-analisis praktik pengembangan karier organisasi dari Ng et al. (2024) memberikan dasar untuk melihat karier sebagai proses dukungan berkelanjutan, bukan sekadar kenaikan jabatan.

Kualitas implementasi rekomendasi hanya dapat diuji melalui evaluasi lanjutan terhadap kebijakan Bapas.

Temuan penelitian lain menegaskan perlunya kehati-hatian dalam generalisasi. Ariyanarti et al. (2025) melaporkan bahwa pengembangan karier berhubungan dengan motivasi pada konteks layanan kependudukan, tetapi pelatihan tidak selalu menunjukkan hubungan yang sama. Sementara itu, Dartono et al. (2026) menempatkan motivasi sebagai mekanisme yang menghubungkan pelatihan, karier, dan kinerja dalam konteks organisasi lainnya. Ketidakteraturan ini dapat terjadi akibat perbedaan populasi, kebijakan pelatihan, definisi karier, dan perangkat ukur. Dengan demikian, nilai koefisien pada Bapas Makassar tidak boleh diperlakukan sebagai parameter yang otomatis berlaku pada seluruh Balai Pemasarakatan atau organisasi publik Indonesia.

Nilai uji F sebesar 54,601 menunjukkan bahwa model dua prediktor memiliki signifikansi secara simultan sesuai angka yang dilaporkan. R^2 sebesar 0,682 berarti sekitar 68,2 persen variasi skor motivasi pada responden dapat dijelaskan oleh persamaan regresi dengan pelatihan dan pengembangan karier. Sisanya, 31,8 persen, merupakan variasi yang belum dapat dijelaskan oleh dua prediktor tersebut dan komponen galat pengukuran. Angka ini tidak dapat diartikan sebagai besaran kontribusi kausal dari variabel lain tertentu. Nilai Adjusted R^2 sebesar 0,669 pada tabel menambahkan informasi mengenai proporsi variasi setelah penyesuaian terhadap jumlah prediktor dalam sampel.

Interpretasi hasil reliabilitas juga perlu lebih proporsional. Cronbach's Alpha pelatihan sebesar 0,709 dan motivasi sebesar 0,788 dapat dianggap memadai sebagai pemeriksaan konsistensi internal awal dalam konteks eksploratif. Namun, nilai 0,653 pada pengembangan karier menunjukkan konsistensi yang relatif lebih rendah dan tidak tepat disebut reliabilitas tinggi. Tingkat alpha yang memadai pun tidak dengan sendirinya membuktikan bahwa seluruh item mengukur satu konsep yang sama. Oleh sebab itu, pemeriksaan struktur butir, indikator yang mungkin bertumpang tindih, dan kecocokan kerangka teori perlu diprioritaskan sebelum mengembangkan model yang lebih kompleks. Perbaikan ini tidak menuntut perubahan angka yang sudah dilaporkan, melainkan membatasi klaimnya sesuai mutu instrumen.

Komposisi responden juga penting bagi interpretasi. Sebanyak 49 dari 54 responden tercatat menempati jabatan fungsional tertentu, sehingga pandangan dalam sampel terutama menggambarkan pegawai dengan tugas pembimbingan kemasyarakatan. Keseimbangan jenis jabatan yang tidak merata dapat membatasi kemampuan artikel menjelaskan pengalaman pegawai pada seluruh kategori posisi. Narasi naskah awal yang menghubungkan dominasi laki-laki dengan tuntutan fisik pekerjaan masih berupa inferensi dan tidak diuji secara statistik dalam penelitian ini. Demikian pula status perkawinan, usia, dan masa kerja tidak boleh dianggap sebagai penyebab tingkat motivasi tertentu tanpa analisis tambahan. Karakteristik demografis sebaiknya dibaca sebagai deskripsi konteks sampel.

Dari perspektif manajemen publik, pelatihan dan pengembangan karier memiliki implikasi yang berbeda tetapi saling melengkapi. Pelatihan berkaitan dengan peluang meningkatkan kemampuan menjalankan tugas, sementara jalur karier membantu

pegawai membangun orientasi perkembangan profesi. Studi Ng et al. (2024) serta Woo & Kim (2024) memperlihatkan bahwa motivasi pelayanan publik berkaitan dengan pilihan dan kesesuaian pekerjaan, sehingga pengembangan kebijakan SDM sebaiknya memperhatikan dimensi makna pelayanan selain kompetensi teknis. Namun, model penelitian Bapas saat ini tidak mengukur *public service motivation* sebagai konstruk terpisah. Konsep tersebut hanya digunakan untuk menempatkan temuan dalam kajian organisasi publik dan memberikan arah bagi penelitian lanjutan.

Implikasi manajerial yang bisa dirumuskan ialah membuat kebutuhan pelatihan berbasis kompetensi jabatan, menghubungkan hasil evaluasi pelatihan dengan dukungan praktik kerja, dan menyampaikan kriteria pengembangan karier secara transparan. Pelaksanaan tidak boleh hanya dinilai dari jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan, melainkan juga kesempatan menerapkan pengetahuan dan kualitas dukungan organisasi. Tinjauan Tukiran & Desianti(2025) dan Zalukhu et al.(2025) menekankan peran desain dan lingkungan kerja dalam memaknai keberhasilan program pengembangan SDM. Rekomendasi ini lebih tepat diposisikan sebagai agenda perbaikan organisasi yang memerlukan penilaian kebutuhan, sumber daya, serta evaluasi implementasi, bukan hasil intervensi yang sudah dibuktikan melalui survei ini.

Keterbatasan utama penelitian adalah ukuran sampel yang terbatas pada satu unit organisasi, pengumpulan variabel secara bersamaan, dan belum tersedianya verifikasi independen atas hasil pengukuran motivasi. Penelitian mendatang dapat memanfaatkan data pra- dan pascapelatihan, catatan keikutsertaan program yang terdokumentasi, indikator kemajuan karier yang objektif, serta rancangan longitudinal untuk memeriksa perubahan motivasi dari waktu ke waktu. Disarankan pula penilaian konstruk melalui telaah ahli dan uji validitas lebih lanjut, serta eksplorasi dukungan atasan, efikasi diri, dan persepsi keadilan organisasi sebagai faktor yang mungkin berperan. Sampai bukti tersebut tersedia, kontribusi utama artikel ini ialah penggambaran asosiasi statistik pada konteks khusus Bapas Makassar.

Kesimpulan

Penelitian terhadap 54 pegawai Balai Pemasarakatan Kelas I Makassar menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karier memiliki hubungan positif dan signifikan secara statistik dengan motivasi kerja. Pelatihan menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,539 ($\beta = 0,397$; $p = 0,001$), sedangkan pengembangan karier menunjukkan koefisien sebesar 0,662 ($\beta = 0,502$; $p < 0,001$). Hasil tersebut mengindikasikan bahwa pegawai yang memberikan penilaian lebih baik terhadap pelatihan dan kesempatan pengembangan karier cenderung melaporkan motivasi kerja yang lebih tinggi. Meskipun koefisien standar pengembangan karier lebih besar, temuan ini tidak membuktikan bahwa pengembangan karier mempunyai pengaruh sebab-akibat yang lebih kuat dibandingkan pelatihan.

Secara simultan, kedua variabel membentuk model regresi yang signifikan ($F = 54,601$; $p < 0,001$), dengan koefisien determinasi R^2 sebesar 0,682 dan Adjusted R^2 sebesar 0,669. Artinya, 68,2% variasi skor motivasi kerja responden dapat dijelaskan oleh kedua prediktor dalam model, sedangkan 31,8% sisanya belum dijelaskan. Temuan ini

memberikan dasar bagi Bapas Kelas I Makassar untuk mempertimbangkan pelatihan berbasis kebutuhan kompetensi jabatan, dukungan penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan, serta informasi dan kesempatan pengembangan karier yang transparan dan berkeadilan. Rekomendasi tersebut merupakan implikasi manajerial yang masih memerlukan evaluasi implementasi, bukan efektivitas program yang telah diuji dalam penelitian ini.

Kontribusi penelitian terletak pada bukti hubungan antara persepsi pengembangan sumber daya manusia dan motivasi kerja dalam konteks pelayanan masyarakat. Namun, interpretasinya dibatasi oleh desain survei potong lintang, jumlah responden dari satu organisasi, pengukuran berdasarkan kuesioner yang sama, serta perlunya peninjauan kembali indikator konstruk pengembangan karier yang memiliki Cronbach's Alpha sebesar 0,653. Penelitian selanjutnya disarankan menguji validitas konstruk secara lebih mendalam, menggunakan pengukuran sebelum dan sesudah pelatihan atau desain longitudinal, serta mempertimbangkan dukungan atasan, keadilan organisasi, dan kesempatan penerapan kompetensi sebagai faktor tambahan.

Ucapan Terimakasih

Penulis menyampaikan terima kasih kepada pimpinan dan seluruh pegawai Balai Masyarakat Kelas I Makassar atas izin, partisipasi, dan dukungan selama proses penelitian. Apresiasi juga disampaikan kepada pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Makassar, Program Studi Manajemen, serta para dosen pembimbing dan penguji atas bimbingan, masukan akademik, dan dukungan dalam penyusunan serta penyempurnaan manuskrip ini. Penulis turut berterima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu pelaksanaan penelitian.

Referensi

- Aditya, I. P. K. R., Pio, R. J., & Rumawas, W. (2024). Effect of Training and Career Development on Motivation and Employee Performance. *International Journal of Science and Society*, 6(1), 62–81. <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v6i1.996>
- Ariyanarti, R. D., Rosidi, R., & Muda, N. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier terhadap Produktivitas Kerja Pegawai melalui Variabel Mediasi Motivasi. *Buletin Studi Ekonomi*, 30(1), 66–78. <https://doi.org/10.24843/BSE.2025.v30.i01.p06>
- Arsyad, R. M. F. K., HS, I., & Srieikaningsih, A. (2024). Effect of Training and Career Development on the Performance: Role of Work Motivation as Mediating. *International Journal of Management and Business Applied*, 3(2), 145–164. <https://doi.org/10.54099/ijmba.v3i2.1107>
- Dartono, T., Raharjo, P. G., & Nurwati, E. (2026). Training, career development, and environment to improve employee performance with work motivation as a mediating variable. *Journal of Management: Small and Medium Enterprises*, 19(2). <https://doi.org/10.35508/jom.v19i2.29046>
- Irawan, T., Achmad, M., & Ernawati, D. P. (2025). Partisipasi masyarakat adat Baduy Luar pada Pemilihan Umum Tahun 2024 di Kabupaten Lebak Provinsi Banten. *Jurnal Kajian Pemerintah: Journal of Government, Social and Politics*, 11(2). [https://doi.org/10.25299/jkp.2025.vol11\(2\).25789](https://doi.org/10.25299/jkp.2025.vol11(2).25789)
- Irwan, A., Anwar, V., & Zaitun, C. (2025). More than a paycheck: How non-financial

- incentives shape employee motivation in public administration. *Asian Management and Business Review*, 5(1), 178–195. <https://doi.org/10.20885/AMBR.vol5.iss1.art12>
- Kim, M. Y., & Lee, H. J. (2023). Finding triggers for training transfer: Evidence from the National Human Resource Development Institute in Korea. *Public Money & Management*, 43(8). <https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2209904>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mohamad, N. I., & Abd Rahman, I. (2023). Supervisors' Roles in Training Program Culture, Training Intrinsic Motivation and Knowledge Transfer: An Empirical Study. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.1539>
- Ng, T. W. H., Yim, F. H. K., Chen, H., & Zou, Y. (2024). Employer-Sponsored Career Development Practices and Employee Performance and Turnover: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 50(2), 685–721. <https://doi.org/10.1177/01492063221125143>
- Nguyen, H. D., Do, P. T. T., & Huynh, Q. T. V. (2024). Improving Job Performance in the State Sector by Public Service Motivation and Job–Person Fit toward Sustainable Development. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 15(2), 288–304. <https://doi.org/10.15388/omee.2024.15.14>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Salamon, J., Blume, B. D., Tóth-Király, I., Nagy, T., & Orosz, G. (2022). The positive gain spiral of job resources, work engagement, opportunity and motivation on training transfer. *International Journal of Training and Development*, 26, 556–580. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12277>
- Saputro, K., & Syaebani, M. I. (2024). The Influence of Pre-Training Factors on Training Effectiveness Mediated by Motivation to Learn, Motivation to Transfer, and Self-Efficacy. *Quantitative Economics and Management Studies*. <https://doi.org/10.35877/454RI.qems2646>
- Shukla, A. (2024). Factors affecting transfer of online training: A systematic literature review and proposed taxonomy. *Human Resource Development Quarterly*, 35(3), 363–390. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21518>
- Siagian, S. P. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Tukiran, M., & Desianti, L. C. (2025). The Role of Training and Development in Enhancing Employee Engagement: A Systematic Literature Review. *Feedforward: Journal of Human Resource*, 5(2). <https://doi.org/10.19166/ff.v5i2.10268>
- Woo, H., & Kim, S. (2024). Public service motivation and public sector employment in Korea. *Public Administration Review*, 84(5), 966–981. <https://doi.org/10.1111/puar.13796>
- Zalukhu, R. R., Lase, D., & Telaumbanua, A. (2025). The Effectiveness of Employee Training and Development: A Systematic Literature Review from a Human Resource Management Perspective. *JMKSP: Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, 10(2). <https://doi.org/10.31851/jmksp.v10i2.19481>