

Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Personel Puspenerbal Melalui Profesionalisme

Aditya Aryayuda Putra Pradana^{1*}, Haris Hermawan², Ni Nyoman Putu Martini³

Universitas Muhammadiyah Jember

Email: ¹aditya.aryayuda12@gmail.com, ²harmawan@unmuhjember.ac.id,

³ninyomanputu@unmuhjember.ac.id

Diterima: 8 Oktober 2025| Disetujui: 15 Juni 2026| Dipublikasikan: 29 Juni 2026

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan karier terhadap kinerja personel TNI Angkatan Laut Puspenerbal Juanda Surabaya dengan profesionalisme sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan desain kuantitatif eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antarvariabel. Populasi penelitian mencakup seluruh 82 personel TNI AL Puspenerbal Skadron 100 Juanda Surabaya dan diambil dengan metode sensus (total sampling). Analisis data dan pengujian hipotesis dilakukan menggunakan *Variance-Based Structural Equation Modeling* (SEM-PLS) melalui aplikasi WarpPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karier berpengaruh positif signifikan terhadap profesionalisme. Pelatihan tidak berpengaruh signifikan langsung terhadap kinerja, sedangkan pengembangan karier berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Profesionalisme juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja serta berperan sebagai mediator dalam hubungan antara pelatihan, pengembangan karier, dan kinerja. Temuan ini menegaskan peran profesionalisme sebagai mekanisme kunci dalam memperkuat pengaruh pengelolaan sumber daya manusia terhadap kinerja personel TNI AL.

Kata Kunci: Program Pelatihan; Pengembangan Karir; Profesionalisme; Kinerja Personel

Abstract

This study aims to analyze the influence of training and career development on the performance of Indonesian Navy personnel at the Juanda Naval Aviation Center (Puspenerbal), with professionalism as a mediating variable. The study employs a quantitative explanatory design to examine causal relationships among variables. The population consists of all 82 personnel of the Indonesian Navy Puspenerbal Squadron 100 Juanda Surabaya, and a census (total sampling) technique was applied. Data analysis and hypothesis testing were conducted using Variance-Based Structural Equation Modeling (SEM-PLS) through the WarpPLS application. The results indicate that training and career development have a significant positive effect on professionalism. Training does not have a direct significant effect on performance, whereas career development shows a significant positive effect on performance. Professionalism also has a significant positive effect on performance and acts as a mediator in the relationship between training, career development, and performance. These findings confirm the strategic role of professionalism as a key mechanism in strengthening the impact of human resource management practices on the performance of Indonesian Navy personnel.

Keywords: Training Program; Career Development; Professionalism; Personnel Performance

PENDAHULUAN

Di tengah dinamika keamanan global yang semakin tidak stabil dan sulit diperkirakan, diperlukan strategi pertahanan yang visioner untuk membentuk angkatan bersenjata yang modern sekaligus mengoptimalkan sistem pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang andal. Kerumitan berbagai ancaman keamanan mendorong Tentara Nasional Indonesia (TNI), terutama TNI Angkatan Laut (TNI AL), agar tidak hanya menguatkan kemampuan alat utama sistem senjata (alutsista), melainkan juga meningkatkan tingkat profesionalisme serta prestasi kerja personelnnya. Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi memiliki peran penting dalam lingkungan militer, karena menitikberatkan pada pengelolaan SDM melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kualitas pribadi. Profesionalisme menjadi konsep utama dalam manajemen SDM modern dan berperan sebagai faktor kunci dalam mewujudkan efektivitas organisasi serta keberhasilan pelaksanaan tugas pokok TNI Angkatan Laut (TNI AL) (Stewart & Brown, 2019).

Keberhasilan organisasi, baik di sektor publik maupun militer, sangat bergantung pada kemampuan mengelola SDM secara efektif dan efisien. Keterbatasan sumber daya manusia dapat menjadi kendala dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga pengembangan SDM perlu dilakukan secara berkelanjutan agar mampu beradaptasi terhadap dinamika lingkungan strategis yang terus berubah. Organisasi yang kompetitif harus mampu menyeimbangkan kepentingan individu dan organisasi untuk menjaga kesinambungan pencapaian tujuan (Hasibuan, 2016). Kualitas personel TNI menjadi faktor fundamental dalam mendukung keberhasilan organisasi. Pembinaan yang terarah melalui sistem karier dan penilaian prestasi kerja akan memberikan peluang bagi prajurit berprestasi untuk berkembang secara profesional serta menciptakan iklim kompetisi yang sehat (Sedarmayanti, 2019).

Salah satu lembaga kunci dalam organisasi TNI Angkatan Laut (TNI AL) adalah Pusat Penerbangan Angkatan Laut (Puspenerbal), yang secara langsung berada di bawah kendali Kepala Staf Angkatan Laut (Kasal). Puspenerbal bertanggung jawab utama untuk membina unit-unit penerbangan TNI Angkatan Laut (TNI AL), meliputi pengembangan personel maupun tingkat kesiapan elemen udara. Selain berperan sebagai pasukan tempur, Puspenerbal juga memegang fungsi vital dalam mendukung kegiatan Korps Marinir serta menyediakan sarana transportasi logistik dan personel untuk basis-basis laut maupun udara. Demi mengukur keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas tersebut, prestasi kerja personel di wilayah Puspenerbal Juanda Surabaya dinilai berdasarkan indikator kinerja prajurit seperti yang disajikan dalam tabel 1.

Tabel 1 Penilaian Unjuk Kerja Personel TNI AL Puspenerbal Juanda Surabaya Triwulan I 2023 - Triwulan I 2025

No	Indikator	2023				2024				2025
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I
1	Kuantitas kerja (pencapaian program/kegiatan serta penyelesaian kegiatan individu secara tepat waktu)	71,36	76,00	74,10	76,80	75,50	73,98	73,26	72,75	74,73
2	Kedisiplinan (bekerja sesuai aturan)	69,68	70,52	72,16	72,56	71,64	70,04	73,50	74,40	73,50

3	Loyalitas (loyal terhadap organisasi)	70,20	68,80	69,80	70,60	70,05	71,05	74,75	75,17	70,80
4	Kompetensi kerja (pengetahuan dan keahlian dalam tugas)	71,36	73,36	72,46	71,07	70,75	73,86	69,97	74,26	71,93
5	Prakarsa (kemampuan dalam memahami tugas dan fungsi serta kedudukan)	68,47	68,85	67,46	69,28	68,92	68,89	69,81	70,64	69,50
6	Kualitas kerja (pelaksanaan program/kegiatan, pelaksanaan kegiatan individu, serta kualitas penugasan)	73,68	74,52	72,16	75,56	74,27	70,76	75,63	75,63	71,28
7	Pengabdian (orientasi terhadap pelayanan)	76,00	75,00	75,71	76,45	75,22	76,89	74,05	74,51	75,80
	Rata-rata	71,54	72,44	71,98	73,19	72,34	72,21	73,00	73,91	72,51

Sumber: Puspenerbal Juanda Surabaya, 2025

Berdasarkan Tabel 1, unjuk kerja personel TNI Angkatan Laut (TNI AL) Pusat Penerbangan Angkatan Laut (Puspenerbal) Juanda Surabaya selama Triwulan I 2023 hingga Triwulan I 2025 menunjukkan kinerja yang relatif stabil namun fluktuatif, dengan nilai rata-rata berada pada rentang 71,54-73,91 dan termasuk dalam kategori baik. Fluktuasi antartriwulan mengindikasikan bahwa kinerja personel belum sepenuhnya konsisten dan masih memerlukan peningkatan berkelanjutan. Secara indikator, kuantitas kerja, kualitas kerja, dan pengabdian menunjukkan capaian relatif tinggi, dengan pengabdian sebagai indikator paling stabil dan bernilai tertinggi. Kedisiplinan dan kompetensi kerja memperlihatkan tren perbaikan, meskipun belum merata di seluruh periode pengamatan. Sementara itu, prakarsa menjadi indikator dengan nilai terendah, yang mencerminkan masih terbatasnya inisiatif dan kemampuan adaptif personel terhadap dinamika tugas.

Tabel 2 Kategori Hasil Penilaian Unjuk Kerja Personel TNI AL Puspenerbal Juanda Surabaya Triwulan I 2023 - Triwulan I 2025

No	Indikator	2023				2024				2025
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I
1	Kuantitas kerja (pencapaian program/kegiatan serta penyelesaian kegiatan individu secara tepat waktu)	B	B	B	B	B	B	B	B	B
2	Kedisiplinan (bekerja sesuai aturan)	C	B	B	B	B	B	B	B	B
3	Loyalitas (loyal terhadap organisasi)	B	C	C	B	B	B	B	B	B
4	Kompetensi kerja (pengetahuan dan keahlian dalam tugas)	B	B	B	B	B	B	C	B	B
5	Prakarsa (kemampuan dalam memahami tugas dan fungsi serta kedudukan)	C	C	C	C	C	C	C	C	C
6	Kualitas kerja (pelaksanaan program/kegiatan, pelaksanaan kegiatan individu, serta kualitas penugasan)	B	B	B	B	B	B	B	B	B
7	Pengabdian (orientasi terhadap pelayanan)	B	B	B	B	B	B	B	B	B
	Rata-rata	B	B	B	B	B	B	B	B	B

Sumber: Puspenerbal Juanda Surabaya, 2025

Berdasarkan kategori hasil penilaian unjuk kerja pada TNI Angkatan Laut (TNI AL) Pusat Penerbangan Angkatan Laut (Puspenerbal) Juanda Surabaya, kinerja personel secara umum menunjukkan pola yang fluktuatif. Pedoman Mabes TNI menetapkan bahwa nilai kinerja di atas 85 termasuk kategori sangat baik (SB), antara 70–85 tergolong baik (B), 55–70 dikategorikan cukup (C), dan di bawah 55 termasuk tidak baik (TB). Secara keseluruhan, kinerja personel berada pada kategori baik, meskipun terdapat aspek yang masih perlu ditingkatkan, terutama pada indikator prakarsa yang hanya memperoleh nilai 69,50 pada Triwulan I tahun 2025. Sementara itu, aspek pengabdian (75,80) dan kuantitas kerja (74,73) menunjukkan hasil terbaik. Hasil observasi awal mengindikasikan bahwa faktor utama yang memengaruhi rendahnya kinerja meliputi kedisiplinan prajurit, lemahnya motivasi dalam menjalankan tata tertib dan tugas, serta rendahnya kepuasan kerja terhadap pencapaian visi dan misi kesatuan. Kondisi ini berdampak pada munculnya perilaku indisipliner dan pelanggaran terhadap aturan kesatuan.

Kinerja merupakan inti dari manajemen publik modern dan menjadi indikator utama pencapaian organisasi. Menurut (Aguinis, 2019), kinerja adalah hasil atau catatan prestasi dari suatu pekerjaan dalam periode tertentu, sedangkan (Zainal, 2019) menekankan bahwa kinerja menunjukkan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Menurut (Mangkunegara, 2019), prestasi kerja didefinisikan sebagai output pekerjaan individu dari perspektif kualitas dan kuantitas yang sejalan dengan tanggung jawab yang dipikulnya. Dua elemen kunci yang memengaruhi prestasi individu adalah kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*), di mana kemampuan dipengaruhi oleh pengetahuan, pendidikan, serta keterampilan, sedangkan motivasi dipengaruhi oleh sikap dan kondisi lingkungan kerja. Dalam konteks TNI, profesionalisme menjadi komitmen mendasar dalam membentuk sumber daya manusia yang unggul dan berintegritas. Profesionalisme diartikan sebagai sikap dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan secara konsisten sesuai dengan keahlian dan tanggung jawab profesinya (Muhtadi, 2022); (Robbins, S. P., & Judge, 2019). Sikap profesional ini mencerminkan kemampuan prajurit dalam menjalankan tugas secara efektif, disiplin, dan berlandaskan kompetensi. Beberapa penelitian terdahulu (Fachmi, M., Rahmadani, N., & Siregar, 2021); (Sitepu, E. A., Marpaung, M., & Sembiring, 2024); (Candra, A., Rahman, S., & Wibowo, 2023) menunjukkan bahwa profesionalisme memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja, meskipun hasil yang berbeda juga ditemukan oleh beberapa peneliti lain (Candana, R., Ardiansyah, F., & Nugroho, 2024).

Selain profesionalisme, program pelatihan juga menjadi faktor penting dalam membentuk kinerja optimal. Pelatihan bagi personel TNI AL berfungsi untuk meningkatkan kemampuan teknis, mental, dan kesiapan operasional prajurit (Putranto, 2019). Melalui program pelatihan, prajurit dibekali pengetahuan dan keterampilan baru guna menghadapi dinamika tugas dan tantangan pertahanan. Pelatihan tidak hanya memperluas wawasan, tetapi juga membentuk karakter dan pola pikir prajurit yang adaptif terhadap perubahan. Menurut (Zainal, 2019), pelatihan berperan dalam meningkatkan kompetensi individu sehingga dapat berkontribusi secara efektif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian (Wicaksono, B.S.C., Prambudi, B. & Mulyanti, 2023); (Bhat, S. A., & Rainayee, 2019); (Ratnasari, S., Wahyuni, E., & Lestari, 2021) mengonfirmasi bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap profesionalisme dan kinerja, walaupun beberapa studi lain menunjukkan hasil yang tidak konsisten.

Faktor lain yang berkaitan erat dengan peningkatan kinerja adalah pengembangan karir. Pengembangan karir mengacu pada upaya sistematis untuk meningkatkan kemampuan dan kesiapan individu dalam mencapai jenjang karir sesuai dengan kompetensi dan kualifikasinya (McDonald, K. S., & Hite, 2023). Program pengembangan karir memberikan kesempatan bagi personel untuk meningkatkan motivasi, memperluas pengalaman, serta menyiapkan diri menuju posisi yang lebih tinggi. (Simamora, 2013) menegaskan bahwa efektivitas organisasi sangat bergantung pada keberhasilan pengembangan SDM yang berkelanjutan. Dalam konteks TNI, kesempatan pengembangan karir mendorong prajurit untuk mengoptimalkan potensi diri sehingga berdampak positif terhadap kinerja dan profesionalisme. Hasil penelitian (Sitepu, E. A., Marpaung, M., & Sembiring, 2024);(Niati, D. R., Siregar, Z. M., & Fakhri, 2021); (Hidayat, R., & Efendi, 2024) mendukung pandangan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja, meskipun beberapa penelitian lain menunjukkan hasil yang bervariasi.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara pelatihan, pengembangan karir, profesionalisme, dan kinerja, masih ditemukan ketidakkonsistenan hasil (research gap) terutama dalam konteks organisasi militer. Personel TNI AL, sebagai komponen utama pertahanan negara berdasarkan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004, dituntut untuk selalu profesional dan memiliki kinerja optimal dalam menghadapi ancaman militer maupun nonmiliter. Fenomena yang terjadi di Puspenerbal Juanda Surabaya menunjukkan bahwa efektivitas kinerja belum sepenuhnya optimal, terutama dalam bidang pemeliharaan dan perbaikan kapal. Berbagai kendala seperti keterbatasan SDM, tumpang tindih tugas, serta lemahnya koordinasi antarunit menjadi penyebab menurunnya efisiensi kerja. Selain itu, perubahan struktur organisasi yang belum diikuti dengan integrasi tugas dan pembagian wilayah kerja yang jelas turut memengaruhi efektivitas pelaksanaan fungsi personel.

Melihat kondisi tersebut, diperlukan upaya strategis dalam memperkuat aspek manajemen sumber daya manusia melalui peningkatan program pelatihan, pengembangan karir, dan profesionalisme sebagai fondasi utama peningkatan kinerja personel TNI AL Puspenerbal Juanda Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak program pelatihan serta pengembangan karir terhadap prestasi kerja personel TNI AL di Puspenerbal Juanda Surabaya, dengan profesionalisme sebagai variabel intervening. Diantisipasi bahwa temuan dari penelitian ini dapat dijadikan acuan evaluasi guna meningkatkan mutu sumber daya manusia di lingkungan TNI Angkatan Laut, khususnya pada ranah pembinaan, pelatihan, dan pengembangan karir personel.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel dalam model penelitian. Pendekatan ini digunakan untuk menjelaskan pengaruh program pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja personel melalui profesionalisme sebagai variabel mediasi berdasarkan data empiris yang diperoleh dari lapangan. Penelitian ini menggunakan prosedur ilmiah yang sistematis untuk memperoleh data empiris yang valid dan reliabel (Sugiyono, 2016).

Di samping sifat eksplanatorinya, penelitian ini juga bersifat verifikatif, sebab menekankan pada pengujian hipotesis yang menyangkut pengaruh program pelatihan dan pengembangan karir terhadap prestasi kerja personel, dengan profesionalisme sebagai variabel mediasi. Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu menyajikan

pemahaman yang menyeluruh tentang sejauh mana program pelatihan dan pengembangan karir berkontribusi dalam memajukan profesionalisme serta memengaruhi prestasi kerja personel TNI Angkatan Laut (TNI AL) Pusat Penerbangan Angkatan Laut (Puspenerbal) Juanda Surabaya.

Berdasarkan permasalahan penelitian, variabel yang digunakan terdiri dari tiga jenis. Pertama, variabel independen (X) yaitu program pelatihan (X_1) dan pengembangan karir (X_2). Kedua, variabel intervening (Z) yaitu profesionalisme, yang berperan sebagai penghubung antara variabel bebas dan variabel terikat. Ketiga, variabel dependen (Y) yaitu kinerja personel TNI AL. Masing-masing variabel dijelaskan secara operasional agar dapat diukur secara empiris berdasarkan indikator yang relevan.

Program pelatihan (X_1) didefinisikan sebagai kegiatan yang bertujuan meningkatkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, dan etos kerja sesuai bidang keahlian tertentu (Zainal, 2019). Dalam penelitian ini, persepsi personel terhadap pelatihan diukur melalui enam indikator yang dikemukakan oleh (Mahmudi, 2021), yaitu *exercise program*, *practice script*, *training organizer*, *alutsista deployment procedures*, *practice reference*, dan *training drills*. Sementara itu, pengembangan karir (X_2) diartikan sebagai proses peningkatan kemampuan individu untuk mencapai karir yang diinginkan (Robbins, S. P., & Judge, 2019), dengan tiga indikator utama: kejelasan karir, pengembangan diri, dan peningkatan mutu kerja.

Profesionalisme (Z) diartikan sebagai sikap mental dan komitmen anggota profesi untuk senantiasa meningkatkan kualitas dan tanggung jawab profesionalnya (Robbins, S. P., & Judge, 2019). Dalam penelitian ini, profesionalisme diukur menggunakan tiga dimensi menurut (Abdul Yusuf, 2021), yaitu *expertise*, *responsibility*, dan *corporateness*. Adapun kinerja (Y) merupakan hasil kerja individu yang mencerminkan kombinasi antara perilaku dan pencapaian hasil kerja (Armstrong, M., & Taylor, 2023). Kinerja diukur menggunakan enam dimensi dari (Dwiyanto, 2023), yaitu *quality*, *quantity*, *timeliness*, *cost effectiveness*, *need for supervision*, dan *interpersonal impact*.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui empat metode utama, yaitu observasi, kuesioner, dokumentasi, dan wawancara. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung perilaku dan aktivitas personel di lapangan, guna memperoleh gambaran awal mengenai kondisi kinerja. Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data persepsi dan sikap personel terhadap variabel penelitian dengan skala Likert sebagai alat ukur. Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data dari arsip, laporan, notulen, dan catatan resmi yang relevan untuk memperkuat hasil penelitian. Sedangkan wawancara dilakukan secara langsung terhadap beberapa personel TNI AL untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam mengenai pengalaman mereka terkait pelatihan, pengembangan karir, serta profesionalisme.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh personel TNI Angkatan Laut (TNI AL) Pusat Penerbangan Angkatan Laut (Puspenerbal) Skadron 100 Juanda Surabaya yang berjumlah 82 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampling jenuh, yaitu menjadikan seluruh anggota populasi sebagai responden penelitian. Teknik ini dipilih karena jumlah populasi relatif kecil, sehingga seluruh personel dapat mewakili kondisi sebenarnya di lapangan. Dengan demikian, data yang diperoleh diharapkan lebih akurat dan komprehensif dalam menggambarkan kondisi kinerja personel.

Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan program Warp PLS 5.0. Model SEM-PLS dipilih karena mampu menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel secara simultan dan sesuai digunakan untuk penelitian dengan jumlah sampel kecil (Ghozali,

2021). Melalui analisis ini, peneliti dapat mengetahui sejauh mana program pelatihan (X_1) dan pengembangan karir (X_2) berpengaruh terhadap kinerja personel (Y), baik secara langsung maupun melalui profesionalisme (Z) sebagai variabel intervening.

HASIL

Penerbangan TNI Angkatan Laut telah mengalami perkembangan organisasi yang panjang sejak periode awal 1955–1965 hingga akhirnya terintegrasi secara penuh menjadi Pusat Penerbangan TNI Angkatan Laut (Puspenerbal) pada tahun 2006 yang berkedudukan di Juanda Surabaya sebagai badan pelaksana pusat di bawah Mabesal. Transformasi struktur dan nomenklatur dari waktu ke waktu menunjukkan upaya berkelanjutan untuk menyesuaikan kebutuhan operasional dan meningkatkan efektivitas pembinaan personel serta kesiapan unsur udara. Dalam perjalanannya, Puspenerbal berperan penting dalam berbagai operasi militer, kemanusiaan, pengamanan laut, serta dukungan logistik strategis nasional, termasuk kerja sama lintas institusi dalam menjaga kedaulatan wilayah. Untuk memastikan kualitas data penelitian yang dilakukan pada lingkungan organisasi ini, instrumen diuji melalui validitas dan reliabilitas menggunakan WarpPLS, di mana seluruh indikator memenuhi kriteria factor loading, composite reliability, dan Cronbach's alpha, sehingga model penelitian dinyatakan layak dan konsisten untuk dianalisis lebih lanjut dalam menjelaskan hubungan antarvariabel.

Tabel 3 Uji Model Penelitian

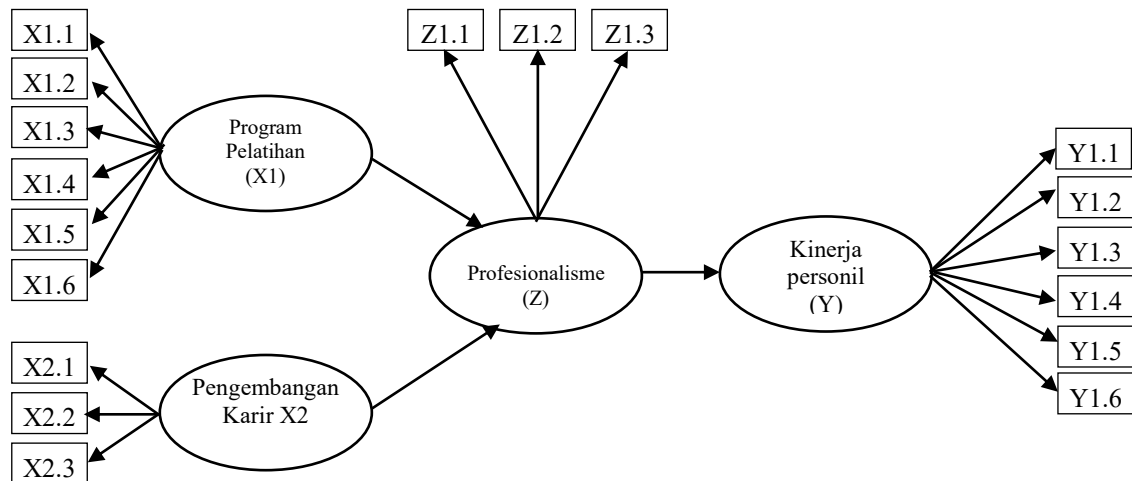
Keterangan	Nilai	Ideal
Average Path Coefficient (APC)	$P < 0,001$	$\leq 0,05$
Average R-Squared (ARS)	$P < 0,001$	$\leq 0,05$
Average Adjusted R-Squared (AARS)	$P < 0,001$	$\leq 0,05$
Average block VIF (AVIF)	11,228	$\leq 3,3$
Average Full Collinearity VIF (AFVIF)	7,219	$\leq 3,3$
Tenenhaus GoF (GoF)	0,833	besar
Sympson's Paradox Ratio (SPR)	1,000	1
R-Squared Contribution Ratio (RSCR)	1,000	1
Statistical Suppression Ratio (SSR)	1,000	$\geq 0,7$
Nonlinear Bivariate Causality Direction Ratio (NLBCDR)	1,000	$\geq 0,7$

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui bahwa sebagian besar nilai dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria ideal. Nilai *Average Path Coefficient* (APC) dan *Average R-squared* (ARS) menunjukkan hasil yang sesuai dengan standar ideal, sedangkan nilai *Average Variance Inflation Factor* (AVIF) dan *Average Full Collinearity VIF* (AFVIF) berada di luar batas ideal yang disyaratkan.

Nilai *Goodness of Fit* (GoF) model penelitian tercatat sebesar 0,833, yang menunjukkan bahwa model struktural memiliki daya prediksi yang kuat serta tingkat kecocokan (fit) yang baik dalam menjelaskan hubungan antarvariabel.

Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan hasil analisis Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) yang mencakup seluruh variabel pendukung dalam penelitian ini, sebagaimana ditampilkan pada gambar berikut.



Gambar 1 Model Hipotesis

Pengaruh Langsung

Bagian ini menjelaskan hasil analisis jalur (path analysis) yang digunakan dalam model penelitian. Setiap jalur yang diuji menggambarkan pengaruh langsung antara variabel program pelatihan (X1) dan pengembangan karir (X2) terhadap profesionalisme (Z) serta kinerja personil (Y) pada personil TNI AL Puspenerbal Juanda Surabaya. Nilai koefisien jalur yang menunjukkan besarnya pengaruh langsung antar variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Pengaruh	Koefisien Jalur	S.E.	P	Keterangan
X1 ---> Z	0,394	0,098	<0,001	Signifikan
X2 ---> Z	0,514	0,095	<0,001	Signifikan
X1 ---> Y	0,148	0,106	0,082	Tidak Signifikan
X2 ---> Y	0,427	0,097	<0,001	Signifikan
Z ---> Y	0,200	0,098	<0,001	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4, hasil uji koefisien jalur menunjukkan bahwa program pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme (Z) dengan nilai koefisien 0,394 dan $p < 0,001$, sehingga H1 diterima. Demikian pula, pengembangan karir (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme dengan koefisien 0,514 dan $p < 0,001$, yang mengonfirmasi H2 diterima. Temuan ini menegaskan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berperan penting dalam meningkatkan profesionalisme personil TNI AL Puspenerbal Juanda Surabaya.

Namun, program pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja (Y) dengan koefisien 0,148 dan $p = 0,082$, sehingga H3 ditolak. Sebaliknya, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja dengan koefisien 0,427 dan $p < 0,001$, sehingga H4 diterima. Selain itu, profesionalisme (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja dengan koefisien 0,200 dan $p < 0,001$, yang menegaskan H5 diterima.

Tabel 5 Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh	Estimate	S.E.	P	Keterangan
X1 ---> Z ---> Y	0,153	0,075	0,021	Signifikan
X2 ---> Z ---> Y	0,200	0,074	0,004	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 5, hasil analisis menunjukkan bahwa program pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja (Y) melalui profesionalisme (Z) dengan koefisien jalur sebesar 0,153 dan $p = 0,021$, sehingga H6 diterima. Temuan ini menegaskan bahwa profesionalisme berperan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh program pelatihan terhadap prestasi kerja personel TNI AL Puspenerbal Juanda Surabaya.

Selanjutnya, pengembangan karir (X2) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja melalui profesionalisme dengan koefisien jalur sebesar 0,200 dan $p = 0,004$, sehingga H7 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan profesionalisme yang dihasilkan dari pengembangan karir yang efektif turut mendorong peningkatan prestasi kerja personel. Sementara itu, koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen, sebagaimana disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6 Koefisien Determinasi

Variabel	Nama Variabel	R-square
Z	Profesionalisme	0,804
Y	Kinerja personel TNI	0,897

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai *R-square* konstruk Profesionalisme adalah 0,804 dan nilai *R-square* konstruk Kinerja personel TNI adalah 0,897. *R-square* sebesar 0,804 dapat dimaknai bahwa 80,4% variabilitas perubahan profesionalisme dapat dijelaskan oleh variabel program pelatihan dan pengembangan karir. *R-square* sebesar 0,897 dapat dimaknai bahwa 89,7% variabilitas perubahan kinerja personel TNI dapat dijelaskan oleh variabel program pelatihan, pengembangan karir, dan profesionalisme.

PEMBAHASAN

Pengaruh Program Pelatihan Terhadap Profesionalisme

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme personel. Artinya, semakin baik pelatihan yang diberikan, semakin tinggi pula tingkat profesionalisme prajurit. Program pelatihan yang dirancang dengan baik mencakup kejelasan kebijakan, kesesuaian materi dengan kebutuhan personel, kompetensi pelatih, serta penerapan metode yang relevan seperti Tactical Floor Game (TFG) sebelum pelaksanaan tugas. Selain itu, penggunaan referensi dan praktik terbaru dalam pelatihan menjadi faktor penting dalam membentuk profesionalisme di lingkungan TNI AL Puspenerbal Juanda Surabaya. Pelatihan pada dasarnya merupakan sarana peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja agar seseorang mampu menjalankan tugas secara profesional (Sedarmayanti, 2019) dan (Mangkunegara, 2019). Melalui pelatihan yang terencana, personel dapat menyesuaikan diri dengan tantangan tugas yang semakin kompleks. Hal ini sejalan dengan pandangan (Ismail, M., & Azmi, 2022), (Ulrich, 2020) serta (Robbins, S. P., & Judge, 2019) bahwa profesionalisme mencerminkan komitmen individu untuk terus mengembangkan kemampuan dan menjaga standar etika profesi. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan (Ahmed, A., Khan, M.A.M., Ahmad, Z. & Ahmad, 2022), (Faridi, A. & Baloch,

2019), serta (Sitepu, E. A., Marpaung, M., & Sembiring, 2024) yang menegaskan bahwa pelatihan berperan penting dalam membentuk profesionalisme melalui peningkatan kompetensi dan kesiapan kerja.

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Profesionalisme

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme. Dengan kata lain, semakin baik sistem pengembangan karir yang diterapkan, semakin tinggi pula tingkat profesionalisme personel. Pengembangan karir di Puspenerbal Juanda mencakup pemberian kesempatan untuk peningkatan diri, pelatihan berjenjang, serta evaluasi kinerja yang berkelanjutan. Menurut (Dessler, 2020), pengembangan karir merupakan upaya sistematis baik dari individu maupun organisasi untuk mencapai rencana karir yang diinginkan. Melalui program ini, organisasi memastikan bahwa personel yang berkompeten tersedia sesuai kebutuhan. Pengembangan karir tidak hanya mendorong peningkatan kemampuan, tetapi juga membangun motivasi dan tanggung jawab terhadap profesi. Hasil penelitian ini sejalan dengan studi (Faisol, A. & Chamariyah, 2023), (Sitepu, E. A., Marpaung, M., & Sembiring, 2024), dan (Iskamto, 2022), yang menemukan bahwa pengembangan karir mampu meningkatkan profesionalisme melalui peningkatan keterampilan, motivasi, dan orientasi kinerja.

Pengaruh Program Pelatihan Terhadap Kinerja Personel TNI

Meskipun menunjukkan arah positif, hasil analisis memperlihatkan bahwa program pelatihan belum berpengaruh signifikan terhadap kinerja personel TNI AL Puspenerbal Juanda Surabaya. Hal ini menandakan bahwa pelaksanaan pelatihan belum sepenuhnya optimal. Beberapa kendala yang dihadapi antara lain kesulitan memahami materi yang kompleks, kesiapan mental yang belum merata, serta keterbatasan dalam penyesuaian kurikulum terhadap perkembangan teknologi dan doktrin militer modern. Selain itu, penempatan personel yang tidak selaras dengan hasil pelatihan turut menghambat efektivitas program. (Zainal, 2019) dan (Aguinis, 2019), pelatihan seharusnya menjadi sarana untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Namun tanpa penerapan yang tepat, manfaatnya tidak dapat dirasakan secara maksimal. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Wicaksono, B.S.C., Prambudi, B. & Mulyanti, 2023), (Karyono & Gunawan, 2021), serta (Nabilah, A.N. & Ardyanfitri, 2024), yang menyatakan bahwa pelatihan tidak selalu berdampak signifikan terhadap kinerja, terutama jika implementasinya belum optimal.

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Personel TNI

Penelitian membuktikan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personel. Artinya, semakin baik kesempatan pengembangan karir yang diberikan, semakin tinggi pula kinerja personel. Puspenerbal Juanda telah menyediakan kesempatan peningkatan kemampuan melalui pelatihan, evaluasi diri, serta promosi yang berbasis prestasi. Menurut (Wilkinson, A. & Dundon, 2021), pengembangan karir membantu karyawan merencanakan masa depan kariernya dan mengoptimalkan potensi diri. Upaya ini tidak hanya memperbaiki kompetensi, tetapi juga meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Hal ini diperkuat oleh penelitian (Niati, D. R., Siregar, Z. M., & Fakhri, 2021), (Ratnasari, S., Wahyuni, E., & Lestari, 2021), dan (Aini, N., Toni Herlambang & Susbiyani, 2020) yang menegaskan bahwa pengembangan karir berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pengaruh Profesionalisme terhadap Kinerja Personel TNI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa profesionalisme berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personel. Semakin tinggi tingkat profesionalisme, semakin

baik pula hasil kerja yang ditunjukkan. Personel yang profesional mampu melaksanakan tugas dengan keahlian, tanggung jawab, dan etika kerja yang tinggi. (Tomy Sun Siagian, 2018) dan (Sedarmayanti, 2019) menegaskan bahwa profesionalisme mencakup kemampuan, sikap, dan komitmen untuk memberikan hasil terbaik. Sikap profesional tidak hanya mencerminkan kompetensi teknis, tetapi juga integritas dan dedikasi terhadap profesi. Dengan demikian, profesionalisme menjadi faktor penting dalam menciptakan kinerja unggul. Temuan ini mendukung hasil penelitian (Sitepu, E. A., Marpaung, M., & Sembiring, 2024), (Budiarti, 2019) dan (Hidayat, R., & Efendi, 2024) yang menyimpulkan bahwa profesionalisme berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu dan organisasi.

Pengaruh Program Pelatihan terhadap Kinerja melalui Profesionalisme

Analisis jalur menunjukkan bahwa program pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui profesionalisme. Artinya, pelatihan yang baik akan meningkatkan profesionalisme, dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Profesionalisme berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan ini. Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga membentuk sikap kerja profesional yang mencakup tanggung jawab, etika, dan komitmen terhadap tugas (Sedarmayanti, 2019). Dengan demikian, profesionalisme menjadi jembatan yang memperkuat hubungan antara pelatihan dan kinerja.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja melalui Profesionalisme

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui profesionalisme. Pengembangan karir yang terarah dapat meningkatkan motivasi, rasa tanggung jawab, serta komitmen personel dalam menjalankan tugas, yang pada akhirnya memperkuat profesionalisme kerja.

Menurut (McDonald, K. S., & Hite, 2023), pengembangan karir tidak hanya berkaitan dengan promosi jabatan, tetapi juga mencakup peningkatan kompetensi, kesempatan belajar, dan apresiasi terhadap kinerja. Ketika profesionalisme meningkat melalui proses pengembangan karir yang efektif, maka hasil kerja personel menjadi lebih optimal dan sejalan dengan tujuan organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa profesionalisme berperan sebagai variabel mediasi penting yang menghubungkan pengembangan karir dengan peningkatan kinerja personel TNI AL.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa pelatihan dan pengembangan karier merupakan instrumen strategis dalam membangun profesionalisme yang pada akhirnya menentukan kinerja personel TNI AL di Puspenerbal Juanda Surabaya. Kebaruan studi ini terletak pada pembuktian empiris bahwa profesionalisme bukan sekadar variabel pendukung, melainkan mekanisme kunci yang menjembatani pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja dalam konteks organisasi militer. Temuan ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia sektor pertahanan dengan menempatkan profesionalisme sebagai konstruksi teoretis yang memperkuat model hubungan antara pelatihan, pengembangan karier, dan kinerja. Secara praktis, hasil penelitian memberikan implikasi strategis bagi pengelolaan SDM militer bahwa investasi pada program pelatihan dan pengembangan karier harus diarahkan secara sistematis untuk membentuk budaya profesional yang berkelanjutan, bukan sekadar peningkatan kompetensi teknis. Dengan demikian, penelitian ini konsisten dengan tujuan awal untuk menjelaskan mekanisme peningkatan kinerja personel melalui profesionalisme, sekaligus memberikan

dasar konseptual dan operasional bagi pengambilan kebijakan pembinaan personel di lingkungan TNI AL.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Yusuf. (2021). Pengaruh Persepsi Manfaat dan Kemudahan Penggunaan Terhadap Kepuasan Konsumen OVO. *Jurnal Manajemen*, 54–63.
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management*. 4 ed. London: Pearson.
- Ahmed, A., Khan, M.A.M., Ahmad, Z. & Ahmad, S. (2022). Impact of Training on Employees Retention, Professionalism and Self-Efficiency. *International Journal of Information, Business and Management*, 14(1), 220–242.
- Aini, N., Toni Herlambang & Susbiyani, A. (2020). Dampak Kompetensi Pegawai Dan Promosi Jabatan Terhadap Pengembangan Karir dan Kinerja Pegawai. *JSMBI (Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia)*, 10(2), 164–176.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (17th ed (ed.)). Kogan Page.
- Bhat, S. A., & Rainayee, R. A. (2019). Training and development as a tool for enhancing employee performance: A study of banking sector. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 8(1), 55–64.
- Budiarti, A. R. N. dan A. (2019). Pengaruh Celebrity Endorser Dan Brand Image Dimediasi Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan Giyomi Clothing Store. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 8(7).
- Candana, R., Ardiansyah, F., & Nugroho, S. (2024). The mediating role of professionalism on job performance among military officers. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(1), 102–118.
- Candra, A., Rahman, S., & Wibowo, D. (2023). Pengaruh profesionalisme terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(2), 88–97.
- Dessler, G. (2020). *uman Resource Management Sixteenth Edition Gary Dessler Florida International University*.
- Dwiyanto, A. (2023). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Gadjah Mada University Press.
- Fachmi, M., Rahmadani, N., & Siregar, S. (2021). Pengaruh profesionalisme terhadap kinerja pegawai pada lembaga pemerintah daerah. *Jurnal Manajemen Dan Inovasi*, 8(2), 101–110.
- Faisol, A. & Chamariyah, C. (2023). Pengaruh Kompetensi SDM dan Profesionalisme terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Pengembangan Karir pada Karyawan PT. Garam (Persero) Wilayah Pegaraman Sampang. *Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik*, 5(4), 322–334.
- Faridi, A. & Baloch, A. (2019). Training and Development Methods affecting Professionalism and Empowerment of Banking Sector Employees. *Journal of Management Sciences*, 6(2), 75–92.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23* (Edisi 8). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hidayat, R., & Efendi, A. (2024). Pengembangan karir dan dampaknya terhadap kinerja pegawai melalui profesionalisme sebagai mediasi. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 12(1), 77–89.
- Iskamto, D. (2022). Does Career Development Effect on Professionalism? *International Journal of Management and Business Applied*, 1(1), 9–18.
- Ismail, M., & Azmi, F. (2022). Strategi Manajemen Risiko Modern. *Urnal Administrasi*

- Publik*, 9(1), 12–25.
- Karyono & Gunawan, A. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asahi Forge Indonesia. *IKRA-ITH Ekonomika*, 4(2), 20–30.
- Mahmudi. (2021). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2023). *Career Development: A Human Resource Development Perspective (2nd ed.)*. Routledge. Routledge.
- Muhtadi, A. (2022). Profesionalisme dalam organisasi militer: Analisis terhadap pembentukan karakter prajurit. *Jurnal Pertahanan Dan Bela Negara*, 12(3), 45–59.
- Nabilah, A.N. & Ardyanfitri, H. (2024). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(3), 2300–2308.
- Niati, D. R., Siregar, Z. M., & Fakhri, M. (2021). Effect of training, motivation, and career development on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute Journal*, 4(2), 238–250.
- Putranto, D. (2019). Pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kompetensi prajurit TNI. *Jurnal Pertahanan Dan Bela Negara*, 9(1), 67–80.
- Ratnasari, S., Wahyuni, E., & Lestari, D. (2021). Pengaruh pelatihan terhadap profesionalisme dan kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 10(2), 55–70.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Simamora, H. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE TKPN.
- Sitepu, E. A., Marpaung, M., & Sembiring, D. (2024). Profesionalisme dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai sektor publik. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 12(1), 13–28.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tomy Sun Siagian, H. K. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening 4(April), 113–119. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Ulrich, D. 2020. (2020). HR's ever-emerging contribution. *Strategic HR*. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2020-0071>, 19(6), 251–257.
- Wicaksono, B.S.C., Prambudi, B. & Mulyanti, R. Y. (2023). The Effect of Indonesian Army Training on the Performance and Professionalism of Army Soldiers. *Organization and Human Capital Development*, 2(2), 71–86.
- Wilkinson, A. & Dundon, T. (2021). *Contemporary Human Resource Management Text and Cases*. Los Angeles. *SAGE Publications*.
- Zainal, V. R. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek*. PT RajaGrafindo Persada.