

Pengaruh Program Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Pengembangan Karier sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan

Puti Cahyani Pratiwi ^{1*} Yuki Fitria ²

^{1*,2} Universitas Negeri Padang, Padang, Indonesia

Email: puticahyani58@gmail.com

RIWAYAT ARTIKEL

Disubmit : Agustus 07, 2026
Ditinjau : Agustus 08, 2026
 Agustus 11, 2026
Direvisi : Agustus 12, 2026
Diterima : Agustus 14, 2026
Diterbitkan : Agustus 19, 2026

Pernyataan Konflik Kepentingan:

Para penulis menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau keuangan apa pun yang dapat dianggap sebagai potensi konflik kepentingan.

ABSTRAK

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh program pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan pengembangan karier sebagai variabel mediasi pada karyawan PERUMDA Air Minum Kota Padang.

Metode: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian berjumlah 254 karyawan tetap di PERUMDA Air Minum Kota Padang. Teknik pengambilan sampel menggunakan cluster random sampling dengan alokasi proporsional. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (SmartPLS).

Hasil dan Pembahasan: Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan pengembangan karier. Pengembangan karier juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan serta mampu memediasi hubungan antara program pelatihan dan kinerja karyawan.

Implikasi: Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi PERUMDA Air Minum Kota Padang dalam meningkatkan efektivitas program pelatihan dan pelaksanaan pengembangan karier guna meningkatkan kinerja karyawan.

Originalitas: Penelitian ini menguji pengembangan karier sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara program pelatihan dan kinerja karyawan di PERUMDA Air Minum Kota Padang.

Kata Kunci: program pelatihan; pengembangan karier; kinerja karyawan.

1. Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan komprehensif untuk mengelola dan mengembangkan karyawan dengan meningkatkan efektivitas organisasi serta kesejahteraan karyawan (Armstrong & Taylor, 2014). Hal ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia yang baik berperan penting dalam meningkatkan produktivitas, efektivitas operasional, dan inovasi dalam organisasi (Prayudo & Tukiran, 2024). Keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi atau sumber daya finansial yang dimilikinya, melainkan juga sangat berkaitan dengan mutu serta kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya (Firdaus *et al.*, 2025). Oleh karena itu, setiap organisasi dituntut untuk mampu mengoptimalkan kualitas sumber daya manusianya agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Sejalan dengan hal tersebut, Feriandy (2025) menyatakan bahwa efektivitas manajemen sumber daya manusia perlu difokuskan pada peningkatan kinerja karyawan



secara menyeluruh, karena pencapaian organisasi sangat ditentukan oleh kontribusi nyata setiap karyawan. Kinerja karyawan mengacu pada perilaku kolektif karyawan yang berhubungan langsung dengan organisasi dan dapat dikendalikan oleh karyawan itu sendiri, sehingga menjadi hasil yang dapat digunakan untuk menunjukkan pengaruh praktik sumber daya manusia terhadap kinerja kerja (Jiang *et al.*, 2012). Apabila jumlah karyawan yang memiliki kinerja tinggi terus meningkat, maka akan terjadi pertumbuhan produktivitas secara keseluruhan sehingga perusahaan mampu mempertahankan eksistensinya dalam menghadapi persaingan global (Adianto & Sugiyanto, 2019).

Sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak di bidang penyediaan air minum, PERUMDA Air Minum Kota Padang dituntut untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan. Kualitas pelayanan tersebut sangat bergantung pada kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, perusahaan secara berkala melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan sebagai dasar evaluasi guna meningkatkan efektivitas kerja. Hasil pra-survei menunjukkan bahwa kinerja karyawan masih memiliki beberapa aspek yang belum optimal. Temuan ini mengindikasikan bahwa terdapat beberapa aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan guna memperkuat kinerja karyawan di PERUMDA Air Minum Kota Padang. Kinerja karyawan yang optimal dapat dicapai dengan meningkatkan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, seperti program pelatihan, disiplin, kepuasan kerja, dan pengembangan karier yang dikelola dengan baik (Ati, 2020).

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah program pelatihan. Program pelatihan merupakan upaya peningkatan kemampuan melalui aktivitas edukasi yang disusun secara terstruktur dan terorganisasi (Rosita *et al.*, 2024). Berdasarkan data PERUMDA Air Minum Kota Padang, pelaksanaan program pelatihan telah dilakukan secara berkala, namun frekuensi pelatihan yang diikuti oleh karyawan masih relatif terbatas. Selain itu, hasil pra-survei juga menunjukkan bahwa masih terdapat karyawan yang merasa program pelatihan belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi mereka. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas pelaksanaan program pelatihan masih perlu ditingkatkan agar mampu memberikan dampak yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Program pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga menciptakan peluang karier melalui sistem yang terorganisasi (Odies *et al.*, 2024). Namun, berdasarkan hasil pra-survei pada PERUMDA Air Minum Kota Padang, masih terdapat karyawan yang berpendapat bahwa program manajemen karier belum sepenuhnya mendukung pengembangan karier mereka. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengembangan karier dipandang memiliki peran penting dalam menjembatani hubungan antara program pelatihan dan peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Giday & Elantheraiyan (2023), pelatihan yang dirancang secara sistematis memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, terutama ketika kebutuhan pelatihan diidentifikasi dengan jelas dan didukung oleh ketersediaan sumber daya pelatihan yang memadai. Sejalan dengan penelitian Afroz (2018) yang menyatakan bahwa pelatihan memiliki hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin intensif pelatihan yang diberikan, semakin meningkat kinerja yang dicapai karyawan dalam organisasi tersebut. Penelitian oleh Nugraha *et al.*, (2022) menyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya perkembangan dalam organisasi, individu memiliki keyakinan mengenai perjalanan karier di masa depan yang sejalan dengan upaya mereka untuk memberikan hasil terbaik. Di samping itu, penelitian Karunia *et al.*, (2023)

mengungkapkan bahwa pengembangan karier berperan sebagai variabel mediasi parsial yang memengaruhi hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan tersebut dapat berperan signifikan dalam pengembangan karier mereka. Namun, penelitian mengenai pengaruh program pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan pengembangan karier sebagai variabel mediasi pada PERUMDA Air Minum Kota Padang masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada sektor perbankan, pendidikan, manufaktur, maupun instansi pemerintahan, sehingga masih terdapat kesenjangan empiris pada perusahaan daerah yang bergerak di bidang pelayanan air minum. Selain itu, kondisi ini juga menggambarkan adanya kesenjangan antara pentingnya program pelatihan dan pengembangan karier yang dijelaskan dalam berbagai penelitian dengan kenyataan di lapangan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh program pelatihan terhadap kinerja karyawan, pengaruh program pelatihan terhadap pengembangan karier, pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan, serta menguji peran pengembangan karier sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara program pelatihan dan kinerja karyawan di PERUMDA Air Minum Kota Padang.

Bagian selanjutnya dari artikel ini disusun sebagai berikut. Bagian 2 memaparkan tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis. Bagian 3 memaparkan metode dan desain penelitian. Bagian 4 memaparkan pembahasan. Bagian 5 berisi kesimpulan dan rekomendasi.

2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Penelitian ini menggunakan Social Exchange Theory (SET) sebagai teori utama. Teori ini dikembangkan oleh Blau (1964) yang menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi terjadi karena adanya proses pertukaran sosial yang didasarkan pada prinsip timbal balik (reciprocity) antarpihak yang terlibat. Proses pertukaran sosial ini melibatkan setidaknya dua pihak yang memiliki hubungan saling ketergantungan, yang umumnya terjadi antara organisasi dan karyawan (Hyder *et al.*, 2024). SET memprediksi bahwa memulai pertukaran sosial dengan niat baik akan menghasilkan respons target berupa peningkatan tindakan baik dan penurunan tindakan negatif (Cropanzano *et al.*, 2017).

Menurut Ajobi *et al.*, (2025), berbagai program yang diberikan perusahaan mampu memperkuat kemampuan, keterampilan, dan pemahaman kerja karyawan sehingga mendukung mereka dalam melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif. Ketika karyawan merasakan adanya perhatian organisasi terhadap pengembangan dirinya, karyawan akan terdorong untuk meningkatkan loyalitas, komitmen, dan kinerja sebagai bentuk timbal balik terhadap organisasi (Marquina *et al.*, 2024). Oleh karena itu, Social Exchange Theory menjadi landasan teoritis yang kuat tentang bagaimana organisasi berinvestasi pada karyawannya; kemudian karyawan membalas dan mengembalikan investasi tersebut dengan memfokuskan upaya mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Ali *et al.*, 2019).

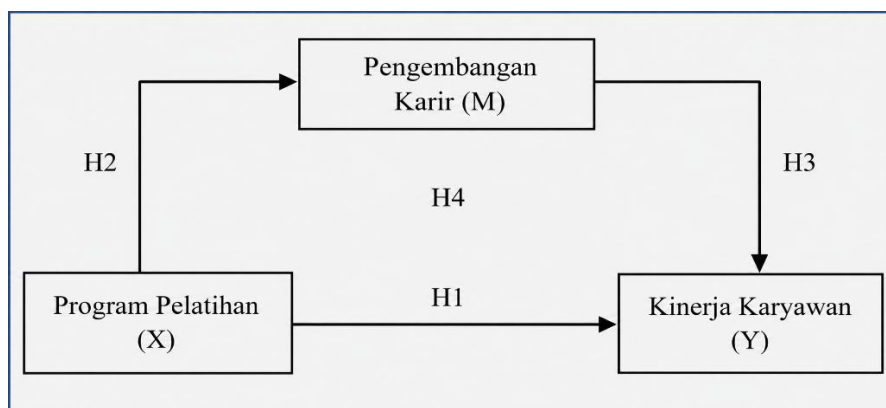
Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Menurut Adamy (2016), kinerja karyawan merupakan pencapaian individu maupun kelompok berdasarkan tugas dan wewenang yang diberikan oleh organisasi. Khawaldeh (2023) menjelaskan bahwa kinerja mengacu pada serangkaian perilaku, aktivitas, dan tugas yang dilakukan karyawan sesuai dengan karakteristik pekerjaannya. Sementara itu, Hendri (2025) menyatakan bahwa kinerja karyawan yang berkelanjutan tidak hanya meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga memberikan dampak positif bagi organisasi secara keseluruhan. Indikator kinerja

karyawan menurut Mathis dan Jackson (Telaumbanua *et al.*, 2024) mencakup beberapa indikator. Pertama, kuantitas diukur dari sudut pandang karyawan terhadap jumlah pekerjaan yang diberikan serta hasilnya. Kedua, kualitas diukur dari sudut pandang karyawan terhadap hasil kerja, yaitu tingkat kesempurnaan. Ketiga, ketepatan waktu diukur dari sudut pandang karyawan terhadap kemampuannya dalam menuntaskan tanggung jawab yang diberikan. Keempat, efektivitas menekankan penggunaan sumber daya dan waktu yang ada secara maksimal untuk meraih keuntungan dan meminimalkan kerugian. Kelima, kehadiran menjadi penentu konsistensi kinerja karyawan.

Pelatihan merupakan kegiatan atau proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh perusahaan untuk memaksimalkan pengetahuan, kemampuan, keahlian, serta sikap karyawan agar dapat mendukung kinerja karyawan (Kosali, 2023). Pelatihan yang dipandang sesuai dengan tujuan perusahaan akan mengalami tingkat penggunaan yang lebih tinggi dan memberikan dukungan kepada individu agar mereka memperoleh pelatihan yang dinilai oleh karyawan sebagai sesuatu yang bermanfaat bagi strategi perusahaan (Rahardjo, 2022). Menurut Bahl *et al.*, (2024), indikator keberhasilan suatu pelatihan bergantung pada reaksi terhadap pelatihan (reactions to training), pembelajaran (learning), perubahan perilaku (behavioral changes), dan hasil (results). Melalui program pelatihan yang terstruktur, karyawan diharapkan mampu mengoptimalkan kemampuan kerja, kemahiran teknis, serta profesionalisme dalam menjalankan tugas (Permana *et al.*, 2025).

Menurut Hosen *et al.*, (2024), pengembangan karier merupakan rangkaian kegiatan terstruktur untuk mempersiapkan karyawan menjalankan tanggung jawab yang lebih besar dan posisi yang lebih tinggi di lingkungan kerja. Mardiyah dan Bohlen Purba (2019) menjelaskan bahwa jalur pengembangan karier yang jelas memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan potensi sesuai dengan tujuan kariernya. Selain itu, Firdaus *et al.*, (2025) menyatakan bahwa pengembangan karier tidak hanya berkaitan dengan promosi jabatan, tetapi juga dengan peningkatan kompetensi dan pengalaman kerja secara berkelanjutan. Di samping itu, Chen *et al.*, (2006) menjelaskan bahwa indikator pengembangan karier dapat diukur melalui beberapa unsur penting, yaitu tujuan karier yang berfokus pada upaya membantu karyawan memahami arah karier, tugas karier yang bertujuan meningkatkan kompetensi, serta tantangan karier yang memberikan motivasi bagi karyawan untuk berkembang ke tingkat karier yang lebih tinggi.

Gambar 1. Kerangka Konseptual



Berdasarkan teori yang telah dikemukakan, hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

H1: Program pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H2: Program pelatihan berpengaruh positif terhadap pengembangan karier

H3: Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H4: Pengembangan karier memediasi pengaruh program pelatihan terhadap kinerja karyawan

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang mempunyai hubungan kausal. Penelitian kausal bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antarvariabel, yaitu pengaruh program pelatihan terhadap kinerja karyawan, pengaruh program pelatihan terhadap pengembangan karier, pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh program pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karier sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilaksanakan di PERUMDA Air Minum Kota Padang.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PERUMDA Air Minum Kota Padang yang berjumlah 254 orang, sedangkan sampel penelitian berjumlah 155 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah probability sampling jenis cluster random sampling dengan alokasi proporsional. Teknik sampling proporsional merupakan pengambilan sampel dari setiap kelompok yang dilakukan dengan perbandingan yang setara berdasarkan jumlah populasi masing-masing kelompok (Sugiyono, 2023). Teknik ini dipilih karena populasi penelitian tersebar di beberapa divisi, sehingga setiap divisi memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi sampel penelitian. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% (Hair *et al.*, 2018). Sehingga diperoleh jumlah responden yang dianggap mampu mewakili karakteristik populasi. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden sesuai dengan proporsi sampel pada masing-masing divisi.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei melalui penyebaran kuesioner. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima poin, yaitu 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Kurang Setuju, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat Setuju. Teknik analisis data dalam penelitian ini terdiri atas analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah dikumpulkan sebagaimana adanya tanpa bermaksud untuk menarik kesimpulan yang bersifat umum atau generalisasi (Sugiyono, 2023). Selanjutnya, analisis statistik inferensial dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Analisis dilakukan melalui evaluasi outer model untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen, yang meliputi validitas konvergen, validitas diskriminan, composite reliability, dan Cronbach's alpha.

Selanjutnya, evaluasi inner model dilakukan dengan melihat nilai R-Square (R^2) untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping dengan menganalisis nilai statistik t dan nilai p. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai statistik t > 1,96 dan nilai p < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Selain menguji pengaruh langsung (direct effect), penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung (indirect effect) untuk mengetahui peran pengembangan karier sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara program pelatihan dan kinerja karyawan.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil Analisis

Setelah proses penyebaran kuesioner kepada 155 responden sesuai dengan teknik pengambilan sampel yang telah ditetapkan, diperoleh data karakteristik responden yang memberikan gambaran mengenai profil karyawan sebagai objek penelitian. Adapun karakteristik dalam penelitian ini mencakup jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, dan jabatan yang disajikan dalam Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Kategori	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	Jenis kelamin	Laki-laki	114	74%
		Perempuan	41	26%
2	Usia	< 25 tahun	13	8%
		25 – 35 tahun	53	34%
		36 – 45 tahun	55	35%
		46 – 55 tahun	31	20%
		> 55 tahun	3	2%
3	Pendidikan terakhir	SMA/SMK	62	40%
		Diploma	5	3%
		S1	83	54%
		S2	5	3%
4	Masa kerja	< 5 tahun	27	17%
		5 – 15 tahun	84	54%
		16 – 25 tahun	38	25%
		> 25 tahun	6	4%
5	Jabatan	Staf/ Pelaksana	120	77%
		Supervisor	18	12%
		Asisten Manajer	15	10%
		Manajer	2	1%

Sumber: Pengolahan data, 2026

Berdasarkan analisis data, pengujian validitas dilakukan melalui uji validitas konvergen. Menurut Hair *et al.*, (2019), kriteria convergent validity dapat dievaluasi menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE) yang harus $\geq 0,50$ dan nilai outer loading yang harus $\geq 0,70$. Namun, dalam studi yang bersifat eksploratif, nilai outer loading pada rentang 0,60–0,70 masih dapat diterima, asalkan indikator tersebut juga mematuhi kriteria validitas konstruk lainnya dan tidak menyebabkan penurunan nilai AVE yang signifikan (Hair *et al.*, 2019).

Berdasarkan pengolahan data menggunakan SmartPLS, terdapat beberapa indikator yang menunjukkan nilai outer loading $< 0,60$. Menurut Hair *et al.*, (2019), indikator dengan nilai outer loading $< 0,60$ dianggap tidak memenuhi standar convergent validity, sehingga perlu dihapus dari model untuk menjaga kualitas konstruk yang diukur. Tabel 2 menunjukkan output outer loading setelah indikator dieliminasi.

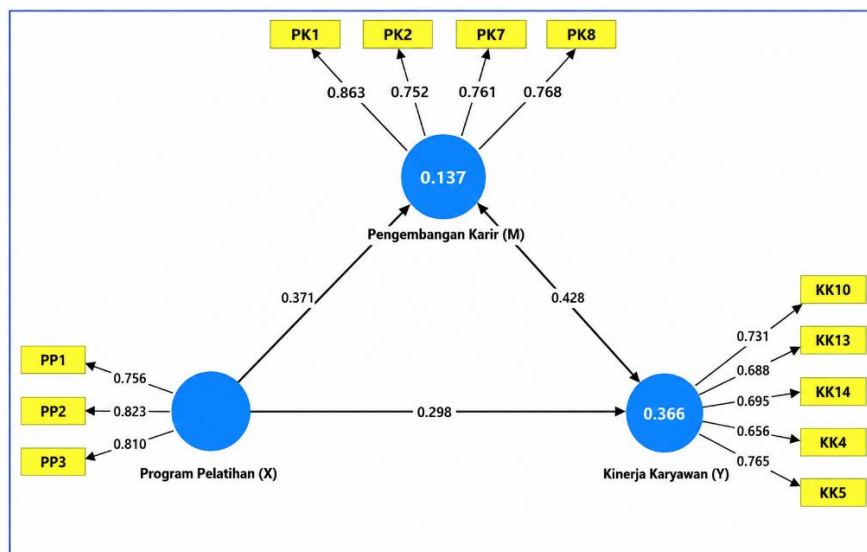
Berdasarkan Tabel 2, hasil pengujian setelah proses eliminasi menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan memiliki nilai outer loading $> 0,60$, yang berarti telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Maka, semua indikator dinyatakan valid.

Tabel 2. Output Outer Loading Setelah Dieliminasi

	Kinerja Karyawan (Y)	Pengembangan Karier (M)	Program Pelatihan (X)
KK10	0.731		
KK13	0.688		
KK14	0.693		
KK4	0.656		
KK5	0.765		
PK1		0.863	
PK2		0.752	
PK7		0.761	
PK8		0.768	
PP1			0.756
PP2			0.823
PP3			0.810

Sumber: Pengolahan data, 2026

Adapun gambar yang memperlihatkan pengukuran model akhir Output PLS adalah sebagai berikut.

Gambar 1. Model Akhir Output PLS**Tabel 3.** Cronbach's alpha dan Output AVE

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	AVE
Kinerja Karyawan (Y)	0.750	0.751	0.501
Pengembangan Karier (M)	0.794	0.799	0.620
Program Pelatihan (X)	0.719	0.736	0.635

Sumber: Pengolahan data, 2026

Selanjutnya, pada Tabel 3 terdapat uji reliabilitas yang membuktikan bahwa variabel tersebut memiliki reliabilitas yang baik dan mampu mengukur konstraknya. Suatu variabel dikatakan cukup

reliabilitas bila variabel tersebut mempunyai nilai cronbach's alpha > 0,6 dan composite reliability bernilai > 0,7 (Hair *et al.*, 2019). Selain itu, diperoleh hasil bahwa nilai AVE untuk kinerja karyawan adalah 0,501, pengembangan karier 0,620, dan program pelatihan 0,635. Jika ketiga nilai tersebut > 0,50, maka validitas konvergen dinyatakan valid.

Tabel 4. Cross Loading Model

	Kinerja Karyawan (Y)	Pengembangan Karier (M)	Program Pelatihan (X)
KK10	0.731	0.376	0.335
KK13	0.688	0.392	0.233
KK14	0.693	0.371	0.276
KK4	0.656	0.402	0.363
KK5	0.765	0.361	0.389
PK1	0.452	0.863	0.341
PK2	0.400	0.752	0.315
PK7	0.421	0.761	0.246
PK8	0.422	0.768	0.257
PP1	0.240	0.277	0.756
PP2	0.400	0.244	0.823
PP3	0.418	0.354	0.810

Sumber: Pengolahan data, 2026

Tabel 5. R Square

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0.366	0.358
Pengembangan Karier (M)	0.137	0.132

Sumber: Pengolahan data, 2026

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Hasil
Pengembangan Karier (M) → Kinerja Karyawan (Y)	0.428	6.297	0.000	Signifikan
Program Pelatihan (X) → Kinerja Karyawan (Y)	0.298	4.412	0.000	Signifikan
Program Pelatihan (X) → Pengembangan Karier (M)	0.371	4.388	0.000	Signifikan
Program Pelatihan (X) → Pengembangan Karier (M) → Kinerja Karyawan (Y)	0.159	3.736	0.000	Signifikan

Sumber: Pengolahan data, 2026

Tabel 4 menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada variabel yang diuji dibandingkan dengan variabel lainnya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Pada Tabel 5, pengujian model struktural dilakukan setelah semua indikator dalam penelitian dinyatakan valid dan reliabel. Berdasarkan hasil analisis, nilai R-Square Adjusted pada variabel kinerja karyawan sebesar 0,358. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel program pelatihan sebesar 35,8%, sementara sisanya sebesar 64,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Sementara itu, nilai

R-Square Adjusted pada variabel pengembangan karier sebesar 0,132. Angka ini mengindikasikan bahwa variabel pengembangan karier dapat dijelaskan sebesar 13,2% oleh variabel program pelatihan, sementara sisanya sebesar 86,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping dengan melihat nilai Original Sample (O), T-Statistics, dan P-Values. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai T-Statistics $> 1,96$ dan nilai P-Values $< 0,05$. Adapun hasil uji hipotesis untuk penelitian ini disajikan pada Tabel 6. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, terlihat bahwa program pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai t-statistik mencapai $4,412 > 1,96$ serta P-Value sebesar $0,000 < 0,05$, dan original sample sebesar 0,298, yang menunjukkan adanya hubungan positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H1) diterima. Selain itu, hasil uji hipotesis juga didukung oleh hasil analisis deskriptif variabel program pelatihan dan kinerja karyawan yang sama-sama memperoleh kategori sangat tinggi. Variabel program pelatihan memperoleh nilai TCR sebesar 89,16%, sedangkan variabel kinerja karyawan memperoleh nilai TCR sebesar 87,12%. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan memberikan penilaian yang sangat baik terhadap pelaksanaan program pelatihan yang diberikan perusahaan serta menilai bahwa tingkat kinerja yang mereka hasilkan juga berada pada kategori yang sangat tinggi.

Program pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai statistik t mencapai $4,388 > 1,96$ serta P-Value sebesar $0,000 < 0,05$, dan original sample sebesar 0,371, yang menunjukkan adanya hubungan positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua (H2) diterima. Variabel program pelatihan memperoleh nilai TCR sebesar 89,16%, sedangkan variabel pengembangan karier memperoleh nilai TCR sebesar 86,53%. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya menilai bahwa program pelatihan yang diberikan perusahaan telah berjalan dengan sangat baik, tetapi juga menilai bahwa perusahaan telah memberikan dukungan yang baik bagi pengembangan karier karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin baik program pelatihan yang diberikan perusahaan, semakin baik pula pengembangan karier yang dirasakan karyawan.

Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai statistik mencapai $6,297 > 1,96$ serta P-Value sebesar $0,000 < 0,05$, dan original sample sebesar 0,428, yang menunjukkan adanya hubungan positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga (H3) diterima. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel pengembangan karier memperoleh nilai TCR sebesar 86,53%, sedangkan variabel kinerja karyawan memperoleh TCR sebesar 87,12%, yang keduanya berada pada kategori sangat tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan menilai perusahaan telah memberikan dukungan yang baik terhadap pengembangan karier, sekaligus menilai bahwa tingkat kinerja yang mereka hasilkan juga berada pada kategori yang sangat baik. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan karier yang diberikan perusahaan, semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

pengembangan karier memediasi pengaruh program pelatihan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji indirect effect menunjukkan bahwa nilai T-statistic mencapai $3,736 > 1,96$ dan P-Value sebesar $0,000 < 0,05$, serta nilai original sample sebesar 0,159 yang menunjukkan adanya hubungan positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat (H4) diterima. Hasil analisis deskriptif juga memberikan gambaran yang mendukung hasil pengujian efek mediasi. Variabel program pelatihan memperoleh nilai TCR sebesar 89,16%; variabel pengembangan karier memperoleh nilai 86,53%; sedangkan variabel kinerja karyawan memperoleh nilai 87,12%, yang semuanya berada pada kategori

sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki persepsi yang sangat baik terhadap pelaksanaan program pelatihan, dukungan perusahaan terhadap pengembangan karier, serta kinerja yang dihasilkan.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Program pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Temuan ini menunjukkan bahwa pelaksanaan program pelatihan yang diberikan perusahaan mampu meningkatkan kompetensi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Melalui program pelatihan, karyawan memperoleh pembelajaran baru yang dapat diterapkan secara langsung dalam pekerjaan sehari-hari sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Di sisi teori, hasil penelitian ini mendukung Social Exchange Theory oleh Blau (1964) yang menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan didasarkan pada prinsip timbal balik (reciprocity). Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Giday dan Elantheraiyan (2023) yang menyatakan bahwa pelatihan yang didasarkan pada analisis kebutuhan serta didukung oleh ketersediaan sumber daya pelatihan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa program pelatihan merupakan salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja karyawan di PERUMDA Air Minum Kota Padang. Semakin baik kualitas program pelatihan yang diberikan perusahaan, semakin tinggi pula kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan lebih efektif.

4.2.2 Program pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier

Hasil ini mengindikasikan bahwa program pelatihan tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kemampuan kerja dalam jangka pendek, tetapi juga menjadi sarana bagi karyawan untuk mempersiapkan diri menghadapi peluang dan jenjang karier yang lebih baik di masa mendatang. Sejalan dengan perspektif Social Exchange Theory (SET) yang digunakan oleh Ali *et al.*, (2019). Dalam perspektif tersebut dijelaskan bahwa investasi organisasi dalam pengembangan karyawan merupakan bentuk dukungan organisasi yang akan menimbulkan hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sellar (2022) yang menyatakan bahwa organisasi yang secara konsisten melaksanakan program pelatihan akan menghasilkan karyawan yang memiliki kompetensi lebih baik sehingga lebih siap untuk mengembangkan kariernya. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertahankan, bahkan meningkatkan, kualitas pelatihan yang diselenggarakan serta memberikan kesempatan yang merata kepada seluruh karyawan agar pengembangan karier dapat berlangsung secara optimal.

4.2.3 Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Hasil ini mengindikasikan bahwa kesempatan untuk berkembang dalam karier merupakan salah satu faktor yang mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan pekerjaannya serta memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Social Exchange Theory yang mendukung penelitian ini menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan dibangun melalui proses pertukaran yang saling menguntungkan. Organisasi yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang melalui sistem pengembangan karier menunjukkan adanya investasi dan perhatian terhadap masa depan karyawan. Dukungan tersebut akan dipersepsikan sebagai bentuk penghargaan dari organisasi sehingga mendorong karyawan untuk memberikan timbal

balik melalui peningkatan komitmen, tanggung jawab, dan kinerja. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Tionandya (2023) yang menjelaskan bahwa pengembangan karier mendorong karyawan untuk meningkatkan kemampuan, mempersiapkan diri untuk promosi, serta menghasilkan kinerja yang lebih optimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertahankan dan terus menyempurnakan sistem pengembangan karier agar mampu meningkatkan motivasi kerja, mempertahankan karyawan yang kompeten, serta menghasilkan kinerja yang lebih baik.

4.2.4 Pengembangan karier secara positif dan signifikan memediasi pengaruh program pelatihan terhadap kinerja karyawan

Penelitian ini menunjukkan bahwa program pelatihan tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui pengembangan karier. Artinya, pelatihan yang diberikan perusahaan mampu meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan karyawan, yang selanjutnya mendukung pengembangan karier sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dalam teori pertukaran sosial (SET), kondisi ini mendorong karyawan untuk membalas dukungan organisasi melalui peningkatan kinerja sebagai bentuk reciprocity atau timbal balik sosial (Ajobi *et al.*, 2025). Selain itu, hasil penelitian ini sejalan dengan Karunia *et al.*, (2023) yang menjelaskan bahwa pengembangan karier berperan sebagai variabel mediasi parsial (partial mediation) dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pelatihan tetap mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja. Namun, pengaruh pelatihan terhadap kinerja akan menjadi lebih besar apabila diikuti dengan pengembangan karier yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi melalui program pelatihan saja belum cukup untuk menghasilkan kinerja yang optimal apabila tidak didukung oleh sistem pengembangan karier yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan potensi, menerima tanggung jawab yang lebih besar, serta mencapai jenjang karier yang lebih baik. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengintegrasikan program pelatihan dengan kebijakan pengembangan karier agar manfaat pelatihan dapat dirasakan secara maksimal oleh karyawan maupun organisasi.

5. Kesimpulan dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa program pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga membuktikan bahwa program pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier. Selain itu, pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan hasil penelitian membuktikan bahwa pengembangan karier mampu memediasi pengaruh program pelatihan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengintegrasikan pelaksanaan program pelatihan dengan sistem pengembangan karier agar manfaat pelatihan dapat memberikan dampak yang lebih optimal terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan penerapan Social Exchange Theory dalam menjelaskan hubungan antara program pelatihan, pengembangan karier, dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi melalui penyelenggaraan program pelatihan serta

pemberian kesempatan pengembangan karier akan mendorong karyawan untuk memberikan timbal balik berupa peningkatan kinerja. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi PERUMDA Air Minum Kota Padang dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia. Perusahaan diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan program pelatihan melalui analisis kebutuhan pelatihan yang lebih tepat, pemerataan kesempatan untuk mengikuti pelatihan, serta evaluasi hasil pelatihan secara berkelanjutan. Selain itu, perusahaan juga perlu memperkuat sistem pengembangan karier yang transparan, objektif, dan berbasis kompetensi sehingga mampu meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel, yaitu program pelatihan, pengembangan karier, dan kinerja karyawan, sehingga masih terdapat faktor-faktor lain di luar model penelitian yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan. Hal ini juga terlihat dari nilai R-Square yang menunjukkan bahwa masih terdapat variabel lain yang belum dimasukkan ke dalam model penelitian. Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, motivasi kerja, employee engagement, kepemimpinan, budaya organisasi, maupun lingkungan kerja, mengingat masih terdapat faktor-faktor lain di luar model penelitian yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, penelitian berikutnya dapat memperluas objek penelitian ke perusahaan atau instansi lain sehingga hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas.

Pernyataan Penggunaan Kecerdasan Buatan Generatif

Dalam penyusunan karya ini, penulis menggunakan alat kecerdasan buatan generatif untuk mendukung proses penulisan ilmiah. Grammarly digunakan untuk memeriksa tata bahasa, menyempurnakan gaya penulisan, dan meningkatkan kejelasan dalam penulisan ilmiah. Seluruh interpretasi, analisis, dan kesimpulan yang disajikan dalam penelitian ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis.

Referensi

- Adamy, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Praktik, dan Penelitian*. UNIMAL PRESS.
- Adianto, & Sugiyanto. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. *PROSIDING SEMINAR NASIONAL HUMANIS 2019*, 499–509. <https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/Proceedings/article/view/6828>
- Afroz, N. N. (2018). Effects of Training on Employee Performance: A Study in the Banking Sector, Tangail, Bangladesh. *Global Journal of Economics and Business*, 4(1), 111–124. <https://doi.org/https://www.refaad.com/Journal/Article/177>
- Ajobi, A. O., Ismail, I. A. Bin, Ismail, S. B., & Owunna, R. (2025). Enhancing Employee Performance Through Training: A Theoretical Exploration Of Social Exchange Theory. *Quantum Journal of Social Sciences and Humanities*, 6(3), 489–501. <https://doi.org/10.55197/qjssh.v6i3.706>
- Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking Succession Planning to Employee Performance: The Mediating Roles of Career Development and Performance Appraisal. *Australian Journal of Career Development*, 28(2), 112–121. <https://doi.org/10.1177/1038416219830419>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (Thirteenth edition). Kogan Page.
- Ati, M. Y. (2020). Pengaruh Pelatihan Kerja, Disiplin, dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan Burger King Surabaya, dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderator. *Soetomo Business Review*, 1, 14–16.

- Bahl, K., Kiran, R., & Sharma, A. (2024). Evaluating the Effectiveness of Training of Managerial and Non-managerial Bank Employees using Kirkpatrick's Model for Evaluation of Training. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02973-y>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*.
- Chen, T.-Y., Chang, P.-L., & Yeh, C.-W. (2006). The Effects of Career Development Programs on R&D Personnel in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(3), 318–341. <https://doi.org/10.1177/1038411106069415>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Feriandy. (2025). Analysis of Human Resource Management in Improving Employee Performance in the Workplace. *Indonesian Journal of Business Analytics*, 5(3), 2241–2250. <https://doi.org/10.55927/ijba.v5i3.14694>
- Firdaus, Lestari, N., & Khuzaini. (2025). Dampak Pelatihan dan Pengembangan Karier terhadap Produktivitas Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Cakra Kencana Lestari. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 9(2), 158–170. <https://doi.org/https://doi.org/10.35130/nd92av81>
- Giday, D., & Elantheraiyan. (2023). A Study on the Effect of Training on Employee Performance in the Case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia. *Social Sciences and Humanities Open*, 8(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100567>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis Eighth Edition*.
- Hendri, M. I. (2025). Exploring Factors Shaping Sustainable Employee Performance: A Systematic Literature Review. *Social Sciences and Humanities Open*, 11. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101586>
- Hosen, S., Hamzah, S. R. ah, Arif Ismail, I., Noormi Alias, S., Faiq Abd Aziz, M., & Rahman, M. M. (2024). Training & Development, Career Development, and Organizational Commitment as the Predictor of Work Performance. *Heliyon*, 10(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Hyder, S., Malik, M. I., Hussain, S., & Saqib, A. (2024). A Social Exchange Theory Perspective on Efficacy, Co-creation and Successful New Service Development. *Journal of Organizational Effectiveness*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2023-0306>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the Construct of Human Resource Systems: Relating Human Resource Management to Employee Performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73–85. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.005>
- Karunia, R. L., Darmawansyah, D., Prasetyo, J. H., Triyadi, T., & Ariawan, J. (2023). The Effectiveness of Career Development in Mediating the Influence of the Working Environment and Training Towards the Performance of Employee. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 17(2), 202–210. <https://doi.org/10.33094/ijaefa.v17i2.1098>
- Khawaldeh, E. D. Al. (2023). The Impact of Training on Improving Employee Performance: A Case Study on Employees in the Directorate of Education of Ma'an District. *International Journal of Professional Business Review*, 8(10), 1–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i10.3520>
- Kosali, A. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli). *Tirtayasa EKONOMIKA*, 18(2), 114–147. <https://doi.org/https://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JTE/article/view/19131>
- Mardiyah, A., & Bohlen Purba, C. (2019). The Effects of Competency, Training and Education, and Career Development on Employees' Performance at Hermina Hospital Kemayoran. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 4(6).
- Marquina, M. V., Le Dain, M. A., Joly, I., & Zwolinski, P. (2024). Exploring determinants of Collaboration in Circular Supply Chains: A Social Exchange Theory Perspective. *Sustainable Production and Consumption*, 50, 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.07.017>

- Nugraha, D. A., Nadeak, B., Martini, N., & Suyaman, D. J. (2022). Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja yang berdampak pada Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Barat. *At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 6(1), 81. <https://doi.org/10.31602/atd.v6i1.5886>
- Odies, Y., Haifan, M., Rusdiawan, F., & Hadiansyah, A. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Produktivitas Terhadap Hasil Kinerja dan Karier Karyawan. *Venus: Jurnal Publikasi Rumpun Ilmu Teknik*, 2(4), 324–332. <https://doi.org/https://doi.org/10.61132/venus.v2i4.449>
- Permana, C., Karmila, M., & Artiara Irawan, I. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Sukapura Kab Tasikmalaya. *Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi*, 24. <https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359>
- Prayudo, G., & Tukiran, M. (2024). International Journal of Multidisciplinary Research and Literature the Role of Human Resource Management in Improving Organization Performance (A Literature Review). *International Journal of Multidisciplinary Research and Literature IJOMRAL*, 3(6), 779–790. <https://doi.org/10.53067/ijomral.v3i6>
- Rahardjo, D. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Prima Agus Teknik.
- Rosita, S., Aira, D., & Hendriyadi. (2024). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*. WIDA Publishing.
- Sellar, T. (2022). Effect of Training and Career Development on Employee Performance: Moderating Effect of Job Satisfaction. *International Journal of Research*, 82–98. <https://doi.org/https://ijrjournal.com/index.php/ijr/article/view/728>
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Cetakan Ke 5). ALFABETA.
- Telaumbanua, E., Halawa, F., Silitonga, D., & Sukardi. (2024). *Manajemen Kinerja: Mengurai Konsep dan Menerapkan Teori*. CV. MEDIA SAINS INDONESIA.
- Tionandya, M. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asuransi Central Asia (ACA) di Pontianak. *Jurnal Universitas Widya Dharma Pontianak*, 8, 684–698.

Penulis korespondensi

Puti Cahyani Pratiwi dapat dihubungi melalui: puticahyani58@gmail.com