

Analisis Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai melalui Produktivitas Kerja sebagai Variabel Intervening

Muhammad Habibur Rochman

Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta
tatum.tivani@uinjkt.ac.id

Received: 30-10-2025

Revised: 05-12-2025

Accepted: 30-01-2026

Abstract

Employee performance plays a crucial role in determining the effectiveness of public sector organizations, particularly within government institutions responsible for educational services. This study examines the effects of education and training as well as career development on employee performance, with work productivity serving as an intervening variable at the Directorate General of Islamic Education, Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia. A quantitative approach with an explanatory research design was employed. Data were collected from 100 civil servants selected through convenience sampling and analyzed using Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings reveal that education and training and career development do not have a direct and significant effect on employee performance. However, both variables significantly influence work productivity. Furthermore, work productivity was found to have a significant effect on employee performance and fully mediate the relationship between education and training, career development, and employee performance. These results indicate that improvements in human resource development initiatives will not automatically enhance employee performance unless they are accompanied by increased levels of work productivity. Therefore, creating a productive work environment is essential to ensure that investments in education, training, and career development can be effectively translated into improved performance outcomes within public sector organizations.

Keywords: *Education and Training, Career Development, Work Productivity, Employee Performance, PLS-SEM.*

Abstrak

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan faktor strategis dalam menentukan efektivitas organisasi sektor publik, khususnya pada instansi pemerintah yang berorientasi pada pelayanan pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karier terhadap kinerja pegawai, dengan produktivitas kerja sebagai variabel intervening pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Data diperoleh dari 100 responden yang dipilih melalui teknik convenience sampling dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karier tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, kedua variabel tersebut terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Selanjutnya, produktivitas kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karier dengan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa upaya pengembangan sumber daya manusia tidak secara otomatis

Analisis Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai melalui Produktivitas Kerja sebagai Variabel Intervening

meningkatkan kinerja pegawai tanpa diiringi oleh peningkatan produktivitas kerja. Oleh karena itu, penciptaan lingkungan kerja yang produktif menjadi kunci dalam mentransformasikan investasi pengembangan SDM menjadi peningkatan kinerja organisasi sektor publik secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *Pendidikan dan Pelatihan, Pengembangan Karier, Kinerja Pegawai, Produktivitas Kerja, PLS-SEM.*

PENDAHULUAN

Tata kelola Sumber Daya Manusia (SDM) dalam pemerintahan merupakan rangkaian sistem dan proses strategis yang disusun untuk menjamin pengelolaan aparatur sipil negara (ASN) serta unsur kepegawaian pemerintahan lainnya berjalan secara efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan berfokus pada peningkatan kualitas pelayanan publik.¹ Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut tidak hanya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target, tetapi juga menghasilkan kualitas kerja yang baik serta menyelesaikan tugas secara tepat waktu. Oleh karena itu, peningkatan kinerja ASN menjadi agenda penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi pemerintah, khususnya pada instansi yang bergerak di bidang pelayanan pendidikan. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam (Dirjen Pendis) Kementerian Agama Republik Indonesia sebagai salah satu unit strategis dalam penyelenggaraan pendidikan keagamaan memiliki tanggung jawab besar dalam memberikan layanan pendidikan yang berkualitas kepada masyarakat.

Profesionalisme adalah mutu, kualitas, dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu dari profesi atau perorangan yang memiliki sifat profesional, profesionalitas bersangkutan dengan profesi, memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya.² Profesionalisme ASN di lingkungan Dirjen Pendis menjadi prasyarat utama untuk memastikan bahwa kebijakan dan program pendidikan Islam dapat diimplementasikan secara efektif. Namun demikian, hasil pengukuran Indeks Profesionalitas ASN menunjukkan bahwa dimensi kompetensi dan kinerja pegawai masih berada pada kategori “cukup”. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai belum sepenuhnya optimal dan masih memerlukan upaya peningkatan yang berkelanjutan, khususnya melalui penguatan aspek pengembangan sumber daya manusia optimal.³ Penelitian ini menempatkan upaya peningkatan kinerja ASN tidak dapat dilepaskan dari peran

¹ Widuri Wulandari, *Tata Kelola Sumber Daya Manusia Pemerintahan*, Penerbit Manggu, Pertama. (Bandung: Penerbit Manggu, 2025).

² Cholidah Utama, *Profesionalitas Pegawai Negeri Sipil Dalam Penempatan Jabatan Berbasis Merit System* (Palembang: Noer Fikri, 2022), https://repository.radenfatah.ac.id/28208/1/Buku_Profesionalitas_PNS_dalam_Penempatan_Jabatan_Berbasis_Merit_System_%281%29.pdf.

³ M. I. Adam, A. Sanosra, and A. Susbiani, “Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Serta Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai,” *Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia* 10, no. 1 (2020), <https://jurnal.unmuhjember.ac.id/index.php/SMBI/article/view/3393/0>.

pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karier yang terencana dan berkesinambungan. Pendidikan dan pelatihan diharapkan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai, sementara pengembangan karier berperan dalam meningkatkan motivasi dan komitmen kerja. Namun, peningkatan kinerja tidak selalu terjadi secara langsung, karena efektivitas pengembangan SDM sering kali bergantung pada sejauh mana pegawai mampu menerjemahkan kompetensi yang dimiliki ke dalam produktivitas kerja.⁴

Oleh karena itu, produktivitas kerja menjadi faktor penting yang perlu dikaji sebagai variabel intervening dalam hubungan antara pendidikan, pelatihan, pengembangan karier, dan kinerja pegawai. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menjadi relevan untuk mengkaji secara empiris mekanisme peningkatan kinerja ASN di lingkungan Dirjen Pendidik Kementerian Agama RI.⁵ Fokus utama penelitian ini adalah mengkaji sejauh mana implementasi program pendidikan dan pelatihan (diklat) serta kebijakan pengembangan karier dapat diinternalisasikan secara efektif oleh pegawai sehingga mampu menghasilkan kinerja yang produktivitas kerja sebagai variabel antara yang berperan menjembatani proses transformasi tersebut, dengan asumsi bahwa peningkatan kompetensi dan peluang pengembangan karier tidak secara otomatis berdampak pada kinerja tanpa didukung oleh kemampuan pegawai dalam mengelola waktu, kualitas kerja, dan pencapaian target secara efisien. Dengan demikian, penelitian ini berupaya menjelaskan mekanisme bagaimana investasi organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia dapat diterjemahkan menjadi kinerja nyata melalui peningkatan produktivitas kerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian kuantitatif ini mengadopsi paradigma dengan desain *explanatory research* yang berfokus pada pengujian hubungan kausalitas antar variabel melalui pengujian hipotesis statistik.⁶ Ruang lingkup penelitian mencakup seluruh pegawai di Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia dengan total populasi sebanyak 230 personil. Penentuan ukuran sampel dilakukan menggunakan formula Lemeshow untuk populasi yang diketahui, sehingga didapatkan jumlah minimal sampel

⁴ Riska Gustiana, Taufik Hidayat, and Achmad Fauzi, "PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SUATU KAJIAN LITERATUR REVIEW ILMU MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA)," *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 3, no. 6 SE-Articles (July 18, 2022): 657–666, <https://dinastirev.org/JEMSI/article/view/1107>.

⁵ Adi Siswanto, Ahmad Firdaus, and Lina Mariana, "Pengaruh Pelatihan Dan Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bappeda Makassar," *YUME: Journal of Management* 5, no. 1 (2022), <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume/article/view/1603>.

⁶ Assoc. Prof. Hardani M.Si et al., *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (Jakarta: CV. Pustaka Ilmu Group, 2020).

Analisis Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai melalui Produktivitas Kerja sebagai Variabel Intervening

sebesar 96 responden, yang kemudian dibulatkan menjadi 100 responden guna menjaga stabilitas estimasi model. Teknik pengambilan sampel yang diterapkan adalah *non-probability sampling* dengan metode *convenience sampling*, di mana peneliti mengumpulkan data dari anggota populasi yang paling mudah diakses laki dan mampu menyediakan informasi yang relevan sesuai dengan kriteria penelitian.⁷

Instrumen pengumpulan data utama berupa kuesioner terstruktur yang dikembangkan berdasarkan indikator-indikator operasional dari setiap variabel. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert lima tingkat, mulai dari "Sangat Tidak Setuju" hingga "Sangat Setuju". Data primer yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS.⁸

Tahapan analisis data meliputi evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk memastikan validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, serta evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menilai kekuatan hubungan antar variabel melalui nilai R-Square, Q-Square, dan pengujian signifikansi koefisien jalur melalui prosedur bootstrapping.⁹

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pembahasan karakteristik demografis responden, mayoritas pegawai yang terlibat dalam penelitian ini berjenis kelamin laki (78%). Dari sisi usia, kelompok responden didominasi oleh pegawai berusia di bawah 30 tahun (45%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar ASN berada pada kategori usia produktif awal. Sementara itu, tingkat pendidikan terakhir responden sebagian besar adalah Strata Satu (43%), yang mencerminkan kualifikasi pendidikan formal yang relatif memadai dalam mendukung pelaksanaan tugas organisasi. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel pendidikan dan pelatihan dipersepsikan positif oleh responden, dengan mayoritas jawaban berada pada kategori setuju sebesar 51,5%. Hal ini mengindikasikan bahwa program diklat yang diselenggarakan dinilai relevan dan bermanfaat dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Variabel pengembangan karier memperoleh penilaian yang sangat baik, di mana sebagian besar responden menyatakan setuju (52,8%) dan sangat setuju (45,2%) terhadap kejelasan alur karier dan peluang pengembangan di lingkungan instansi. Pada variabel

⁷ Willy Abdillah and Jogiyanto Hartono, *Partial Least Square (PLS): Alternative Structural Equation Modeling (SEM) in Business Research* (Yogyakarta: Andi Penerbit, 2015).

⁸ Imam Ghozali and Hengky Latan, *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. (Semarang: BP UNDIP, 2015).

⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian (Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D)* (Jakarta: CV Alfabeta, 2019).

kinerja, responden juga menunjukkan persepsi positif, dengan 54% menyatakan setuju bahwa mereka mampu mencapai target dan menghasilkan kualitas kerja yang baik. Selain itu, produktivitas kerja pegawai dinilai relatif tinggi, ditunjukkan oleh 50% responden yang menyatakan setuju terhadap efisiensi cara kerja yang mereka terapkan dalam menyelesaikan tugas.

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bahwa seluruh indikator penelitian memiliki nilai loading factor di atas batas minimum 0,70, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Selanjutnya, uji validitas diskriminan memperlihatkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lain dalam *matriks cross-loading*, yang menandakan terpenuhinya validitas diskriminan. Selain itu, nilai Composite Reliability seluruh variabel berada di atas 0,70 dan nilai Cronbach's Alpha melebihi 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas dan konsistensi internal yang baik. Pada tahap evaluasi model struktural (*inner model*), nilai R-Square untuk variabel kinerja sebesar 0,582 menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan sebesar 58,2% variasi kinerja pegawai, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai Q-Square sebesar 0,732 mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang kuat dan relevan dalam menjelaskan variabel dependen. Hasil pengujian hipotesis melalui analisis jalur mengungkapkan temuan yang penting. Pendidikan dan pelatihan tidak terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien sebesar 0,067, t-statistics 0,649, dan p-value 0,517. Demikian pula, pengembangan karier tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja, dengan koefisien sebesar 0,109, t-statistics 1,151, dan p-value 0,250. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi dan peluang karier belum secara langsung berkonversi menjadi kinerja pegawai.

Namun demikian, pendidikan dan pelatihan serta pengembangan berpengaruh karier signifikan terbukti terhadap produktivitas kerja. Variabel pendidikan dan pelatihan memiliki nilai p sebesar 0,002, sedangkan pengembangan karier menunjukkan pengaruh yang lebih kuat dengan nilai p sebesar 0,000. Selanjutnya, produktivitas kerja terbukti memberikan pengaruh langsung yang sangat signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0,658 dan pvalue 0,000. Temuan ini menegaskan bahwa produktivitas kerja merupakan determinan meningkatkan kinerja ASN. utama dalam Hasil pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui produktivitas kerja sebesar 0,206 dengan p-value 0,012, sedangkan pengembangan karier memiliki pengaruh tidak langsung sebesar 0,237 dengan p-value

Analisis Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai melalui Produktivitas Kerja sebagai Variabel Intervening

0,001. Dengan tidak signifikannya pengaruh langsung kedua variabel independen terhadap kinerja, serta signifikannya pengaruh tidak langsung melalui produktivitas kerja, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja berperan sebagai mediator penuh (full mediation). Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan program pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai sangat bergantung pada sejauh mana program tersebut mampu mendorong peningkatan produktivitas kerja.

Analisis Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai melalui Produktivitas Kerja sebagai Variabel Intervening

Temuan yang menunjukkan tidak adanya pengaruh langsung pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja di Direktorat Jenderal Pendidikan Islam memberikan pemahaman teoritis bahwa penambahan kompetensi tidak secara otomatis meningkatkan performa tanpa adanya aplikasi produktif. Kinerja pegawai hanya akan meningkat apabila pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan tersebut ditransformasikan menjadi etos kerja dan efisiensi nyata dalam menjalankan tugas sehari-hari. Hal ini sejalan dengan studi yang mengemukakan bahwa perlu adanya faktor pendukung produktivitas untuk memastikan investasi pada pendidikan SDM membuahkan hasil kinerja yang nyata.¹⁰

Produktivitas adalah konsep yang berlaku secara umum yang menekankan upaya menghasilkan barang dan jasa dalam jumlah yang lebih besar bagi lebih banyak orang dengan pemanfaatan sumber daya yang semakin efisien dan minimal.¹¹ Tanpa produktivitas, peningkatan kemampuan individu akan tetap bersifat laten dan tidak tereksresi dalam pencapaian target organisasi. Terkait pengembangan karier, ketidaksignifikanan pengaruh langsungnya terhadap kinerja menunjukkan bahwa promosi atau kejelasan alur karier tidak serta merta mendorong prestasi kerja jika motivasi intrinsik pegawai untuk berkembang masih rendah. Karyawan membutuhkan tujuan dan semangat pribadi untuk memanfaatkan peluang karier tersebut menjadi dorongan berprestasi.¹² Namun, signifikansi pengaruh karier terhadap produktivitas kerja

¹⁰ A.A.A.P. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Remaja Rosdakarya, 2000), <https://books.google.co.id/books?id=WpohOAAACAAJ>.

¹¹ Hana Catur Wahyuni, *ANALISA PRODUKTIVITAS Konsep Dasar Dan Teknik Pengukuran Produktivitas (Disertai Contoh Implementasi Dalam Penelitian)* (Sidoarjo: umsida press, 2017), <https://press.umsida.ac.id/index.php/umsidapress/article/download/978-979-3401-63-8/780>.

¹² Zefanya Martua and Meita Pragiwani, "The Effect of Work Motivation, Job Training and Career Development on Employee Performance," *Jurnal Manajemen STEI* 11, no. 1 (2025): 81–96, <https://journal.steipress.org/index.php/jmstei/article/view/41>.

membuktikan bahwa peluang pertumbuhan profesional mampu menciptakan rasa aman dan motivasi bagi pegawai untuk bekerja lebih efisien.¹³

Ketika pegawai merasa dihargai melalui skema karier yang jelas, mereka cenderung lebih berhati-hati dan tepat dalam menjalankan fungsinya, yang merupakan inti dari produktivitas kerja. Kinerja mengacu pada tingkat pencapaian dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab seseorang. Oleh karena itu, kinerja dapat dipahami sebagai kesiapan individu maupun kelompok untuk melaksanakan serta menyempurnakan aktivitas kerja sesuai dengan peran yang diemban guna mencapai hasil yang diharapkan.¹⁴ Produktivitas kerja muncul sebagai variabel kunci yang menjembatani seluruh upaya pengembangan SDM terhadap capaian akhir organisasi. Efisiensi dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas merupakan kontributor positif terbesar bagi kinerja keseluruhan. Pendidikan dan pelatihan berperan dalam membangun dasar kompetensi, yang kemudian meningkatkan kepercayaan diri dan kemampuan teknis pegawai untuk bekerja lebih produktif. Peningkatan produktivitas inilah yang kemudian memungkinkan pegawai menyelesaikan lebih banyak pekerjaan dalam waktu yang lebih singkat dengan hasil yang lebih berkualitas, sehingga secara agregat meningkatkan kinerja Direktorat Jenderal Pendidikan Islam. Manfaat perencanaan karier memberikan arah yang jelas mengenai pegawai yang layak dan berpotensi untuk dipromosikan di masa mendatang. Dengan adanya perencanaan tersebut, organisasi dapat menyiapkan kader internal secara berkelanjutan sehingga tidak selalu bergantung pada rekrutmen dari luar untuk mengisi posisi yang kosong akibat berbagai kondisi, seperti pengunduran diri, pemberhentian, pensiun, maupun meninggal dunia.¹⁵ Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan karier dan pelatihan harus dipandang sebagai strategi integral untuk membangun kapasitas produktif guna mencapai performa berkelanjutan.

KESIMPULAN

1. Pendidikan dan pelatihan tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi

¹³ Eva Trisnawati, "Pengaruh Pengembangan Karir Dengan Produktivitas Kerja Karyawan Pada P.T. Sinar Niaga Sejahtera Makassar," *Jurnal Economix* 8, no. 2 (2020): 81–88, <https://ojs.unm.ac.id/economix/article/download/18948/10065>.

¹⁴ Suarni Norawati and Nurmansyah, *Meningkatkan Kinerja Pegawai Melalui Motivasi* (PT Media Penerbit Indonesia, 2025).

¹⁵ Ida Surya, "Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Dalam Perspektif Undang- Undang Nomor 5 Tahun 2014" (2023): 1–110, https://eprints.unram.ac.id/42686/1/pengembangan_karir_PNS_%282%29.pdf.

Analisis Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai melalui Produktivitas Kerja sebagai Variabel Intervening

diklat tidak secara otomatis meningkatkan performa kerja jika tidak diiringi dengan peningkatan etos kerja dan output produktif dalam tugas harian.

2. Pengembangan karier tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kejelasan jalur karier dan promosi jabatan belum menjadi stimulan utama bagi peningkatan prestasi kerja pegawai jika inisiatif individu untuk berkembang masih tergolong rendah.
3. Pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Program diklat yang efektif dan peluang pertumbuhan karier terbukti mampu meningkatkan keterampilan teknis serta motivasi pegawai untuk bekerja lebih efisien.
4. Produktivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Efisiensi dalam penggunaan sumber daya dan ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas merupakan faktor kunci yang secara langsung merefleksikan capaian organisasi kinerja.
5. Produktivitas kerja berperan sebagai variabel mediasi penuh (*full mediation*). Artinya, pengaruh diklat dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai sepenuhnya harus melalui peningkatan produktivitas kerja terlebih dahulu. Tanpa transformasi kompetensi menjadi hasil kerja yang produktif, upaya pengembangan SDM tidak akan memberikan dampak nyata pada performa birokrasi

UCAPAN TERIMA KASIH

1. Optimalisasi Output Diklat: Dirjen Pendis Kemenag perlu melakukan reorientasi pada kurikulum diklat agar lebih menekankan pada aplikasi praktis (*output-based*) daripada sekadar pemenuhan aspek teoretis. Evaluasi pasca-diklat harus dilakukan secara berkala untuk memastikan materi yang diberikan relevan dengan pencapaian target organisasi.
2. Transparansi dan Sosialisasi Karier: Perlu adanya peningkatan sosialisasi mengenai peluang pengembangan karier kepada seluruh pegawai guna meminimalisir rasa stagnansi. Sistem promosi yang lebih objektif dan kompetitif diharapkan dapat memacu motivasi intrinsik pegawai untuk berprestasi.
3. Penciptaan Budaya Kerja Produktif: Manajemen perlu membangun suasana kerja yang lebih kondusif dan nyaman guna menstimulasi inisiatif pegawai. Hal ini dapat didukung dengan rutin melakukan pengawasan dan pemberian apresiasi agar produktivitas pegawai tetap konsisten dan terukur.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Willy, and Jogiyanto Hartono. *Partial Least Square (PLS): Alternative Structural Equation Modeling (SEM) in Business Research*. Yogyakarta: Andi Penerbit, 2015.
- Adam, M. I., A. Sanosra, and A. Susbiani. "Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Serta Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai." *Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia* 10, no. 1 (2020). <https://jurnal.unmuhjember.ac.id/index.php/SMBI/article/view/3393/0>.
- Ghozali, Imam, and Hengky Latan. *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: BP UNDIP, 2015.
- Gustiana, Riska, Taufik Hidayat, and Achmad Fauzi. "PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SUATU KAJIAN LITERATUR REVIEW ILMU MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA)." *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 3, no. 6 SE-Articles (July 18, 2022): 657–666. <https://dinastirev.org/JEMSI/article/view/1107>.
- M.Si, Assoc. Prof. Hardani, Jumari Ustiawaty, Helmina Andriani, and Ria Rahmatul Istiqomah. *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Jakarta: CV. Pustaka Ilmu Group, 2020.
- Mangkunegara, A.A.A.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, 2000. <https://books.google.co.id/books?id=WpohOAAACAAJ>.
- Martua, Zefanya, and Meita Pragiwani. "The Effect of Work Motivation, Job Training and Career Development on Employee Performance." *Jurnal Manajemen STEI* 11, no. 1 (2025): 81–96. <https://journal.steipress.org/index.php/jmstei/article/view/41>.
- Norawati, Suarni, and Nurmansyah. *Meningkatkan Kinerja Pegawai Melalui Motivasi*. PT Media Penerbit Indonesia, 2025.
- Siswanto, Adi, Ahmad Firdaus, and Lina Mariana. "Pengaruh Pelatihan Dan Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bappeda Makassar." *YUME: Journal of Management* 5, no. 1 (2022). <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume/article/view/1603>.
- Sugiyono. *Metode Penelitian (Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D)*. Jakarta: CV Alfabeta, 2019.
- Surya, Ida. "Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Dalam Perspektif Undang- Undang Nomor 5 Tahun 2014" (2023): 1–110. https://eprints.unram.ac.id/42686/1/pengembangan_karir_PNS_%28%29.pdf.
- Trisnawati, Eva. "Pengaruh Pengembangan Karir Dengan Produktivitas Kerja Karyawan Pada P.T. Sinar Niaga Sejahtera Makassar." *Jurnal Economix* 8, no. 2 (2020): 81–88. <https://ojs.unm.ac.id/economix/article/download/18948/10065>.

Analisis Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai melalui Produktivitas Kerja sebagai Variabel Intervening

Utama, Cholidah. *Profesionalitas Pegawai Negeri Sipil Dalam Penempatan Jabatan Berbasis Merit System*. Palembang: Noer Fikri, 2022.
[https://repository.radenfatah.ac.id/28208/1/Buku Profesionalitas PNS dalam Penempatan Jabatan Berbasis Merit System %281%29.pdf](https://repository.radenfatah.ac.id/28208/1/Buku_Profesionalitas_PNS_dalam_Penempatan_Jabatan_Berbasis_Merit_System_%281%29.pdf).

Wahyuni, Hana Catur. *ANALISA PRODUKTIVITAS Konsep Dasar Dan Teknik Pengukuran Produktivitas (Disertai Contoh Implementasi Dalam Penelitian*. Sidoarjo: umsida press, 2017.
<https://press.umsida.ac.id/index.php/umsidapress/article/download/978-979-3401-63-8/780>.

Wulandari, Widuri. *Tata Kelola Sumber Daya Manusia Pemerintahan*. Penerbit Manggu. Pertama. Bandung: Penerbit Manggu, 2025.