



Analisis Peran Pengembangan Karir dalam Memediasi Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pengadilan Tinggi Jawa Tengah)

Sarah Fitria Damara^{1*}, Suhana²

¹⁻²Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Stikubank Semarang, Indonesia

*Penulis Korespondensi : sarahfitria0007@mhs.unisbank.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the role of career development in mediating the effects of education and training on employee performance at the Central Java High Court. This research was motivated by the importance of improving employee performance through education and training, as well as the need for an effective career development system to optimize their impact. This study employed a quantitative approach. The population consisted of 141 civil servants at the Central Java High Court, with a sample of 94 non-judge civil servants selected using purposive sampling. Data were collected through a five-point Likert scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4. The results showed that education and training had no significant direct effect on employee performance. However, education and training had positive and significant effects on career development, while career development had a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, career development fully mediated the effects of both education and training on employee performance. These findings imply that education and training can improve employee performance indirectly through effective career development. Therefore, organizations should strengthen career development systems to optimize the benefits of education and training and support sustainable improvements in employee performance.*

Keywords: Career Development; Education and Training; Employee Performance; High Court; Human Resources.

Abstrak. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta kinerja pegawai, yang dalam pelaksanaannya memerlukan dukungan pengembangan karier agar memberikan dampak yang optimal bagi organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran pengembangan karier dalam memediasi pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai pada Pengadilan Tinggi Jawa Tengah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi sebanyak 141 pegawai ASN dan sampel sebanyak 94 pegawai ASN nonhakim yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Namun, pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier, sedangkan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengembangan karier juga terbukti memediasi secara penuh pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengimplikasikan bahwa pengembangan karier merupakan aspek penting dalam mengoptimalkan manfaat pendidikan dan pelatihan, sehingga organisasi perlu memperkuat sistem pengembangan karier untuk mendukung peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Kata kunci: Kinerja Pegawai; Pendidikan dan Pelatihan; Pengadilan Tinggi; Pengembangan Karier; Sumber Daya Manusia.

1. LATAR BELAKANG

Perkembangan organisasi sektor publik ditandai oleh meningkatnya tuntutan reformasi birokrasi, transparansi, dan kualitas pelayanan publik. Perubahan regulasi, kemajuan teknologi informasi, serta meningkatnya ekspektasi masyarakat menuntut instansi pemerintah menghasilkan kinerja yang efektif, efisien, dan berorientasi pada hasil. Dalam kondisi tersebut, sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor penting bagi keberhasilan organisasi. Aparatur Sipil Negara (ASN) berperan strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang

profesional, akuntabel, dan responsif. SDM juga menentukan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk mencapai tujuan (Yullyanti, 2009; Syukur et al., 2024), meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas (Hartati et al., 2020; Syukur et al., 2024), serta mendorong peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan publik (Hazmin et al., 2024).

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator utama kualitas SDM yang mencerminkan keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai standar yang ditetapkan (Mangkunegara, 2011; Garaika, 2020), serta pencapaian hasil kerja secara kualitas dan kuantitas (Nainggolan et al., 2025). Kinerja pegawai menjadi faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi (Chaniago et al., 2022; Maizar et al., 2023). Salah satu upaya meningkatkan kinerja adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan berperan dalam meningkatkan pola pikir, pengetahuan, kompetensi, kemampuan analitis, dan kesiapan kerja pegawai (Mariana, 2020; Said, 2022; Hazmin et al., 2024; Rahmilah, 2025). Sementara itu, pelatihan meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan kompetensi teknis yang mendukung efektivitas dan efisiensi kerja (Kandita, 2015; Nono et al., 2025). Penelitian Katili et al. (2026), Anugrahni dan Septiowati (2026), serta Tsani dan Haryoto (2026) juga menunjukkan bahwa pelatihan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Meskipun demikian, pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja belum menunjukkan hasil yang konsisten. Pratama et al. (2021) menemukan bahwa pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Temuan tersebut menunjukkan adanya research gap yang mengindikasikan bahwa pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja tidak selalu berlangsung secara langsung, sehingga diperlukan variabel yang dapat menjelaskan mekanisme hubungan tersebut. Salah satu variabel yang diduga berperan adalah pengembangan karier. Pengembangan karier merupakan proses terencana dan berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan, pengalaman, dan kesiapan pegawai dalam mencapai jenjang karier yang lebih baik, yang mencakup promosi, penempatan, rotasi, serta kesempatan pengembangan kompetensi (Purwanto et al., 2025; Handoko & Rambe, 2018). Pengembangan karier berpotensi memediasi pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Pendidikan meningkatkan pengetahuan dan kompetensi yang menjadi dasar pengembangan karier, sedangkan pengembangan karier dapat mendorong motivasi, tanggung jawab, dan komitmen sehingga meningkatkan kinerja.

Urgensi penelitian ini didukung oleh hasil pra-penelitian terhadap 32 pegawai ASN Pengadilan Tinggi Jawa Tengah yang menunjukkan bahwa beberapa aspek kinerja masih berada di bawah target rata-rata 3,50, yaitu pencapaian target kerja sebesar 3,45, ketepatan

waktu sebesar 3,38, dan inisiatif kerja sebesar 3,28. Kondisi tersebut menunjukkan masih adanya aspek kinerja yang perlu ditingkatkan, khususnya dalam pencapaian target, ketepatan waktu, dan kemandirian pegawai. Berdasarkan *research gap* dan fenomena tersebut, kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian peran pengembangan karier sebagai variabel mediasi dalam hubungan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai pada konteks organisasi peradilan, khususnya Pengadilan Tinggi Jawa Tengah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran pengembangan karier dalam memediasi pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai pada Pengadilan Tinggi Jawa Tengah.

2. KAJIAN TEORITIS

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja individu maupun kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Rahmilah, 2025). Kinerja dapat berupa hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan (Nainggolan et al., 2025; Tessonika et al., 2021). Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kemampuan, motivasi, pendidikan, pengalaman, pelatihan, dan disiplin kerja (Mangkuprawira, 2010; Rivaldo & Nabella, 2023). Indikator kinerja meliputi jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama (Kasmir, 2018; Maizar et al., 2023).

Pendidikan

Pendidikan merupakan proses sadar dan terencana untuk mengembangkan potensi, pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kepribadian individu (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003). Pendidikan berperan penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta kemampuan pegawai dalam berpikir, mengambil keputusan, dan melaksanakan pekerjaan secara profesional (Nainggolan et al., 2025; Rahman et al., 2026). Pendidikan yang sesuai dengan bidang pekerjaan dapat mendukung peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai (Rahmilah, 2025; Nurhayati & Supardi, 2020). Indikator pendidikan meliputi jenjang pendidikan, kesesuaian jurusan, dan kompetensi (Tirtahardja, 2019; Fahmi & Mathori, 2023).

Pelatihan

Pelatihan merupakan proses terencana untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan organisasi (Adil et al., 2023). Pelatihan dapat meningkatkan kompetensi, produktivitas, disiplin, dan efektivitas kerja pegawai (Gibran & Ramadani, 2021). Selain meningkatkan kemampuan kerja, pelatihan

juga dapat mendukung pengembangan karier pegawai. Penelitian Triharyanto (2014) dan Gunawan (2018) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier. Indikator pelatihan meliputi jenis, tujuan, materi, metode, peserta, pelatih, dan waktu pelatihan (Mangkunegara, 2015; Syabana & Nurhidayati, 2019).

Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu untuk mencapai tujuan karier yang diinginkan (Zulkarnaen et al., 2025). Pengembangan karier membantu pegawai meningkatkan kompetensi, merencanakan karier, dan mempersiapkan diri untuk posisi yang lebih tinggi dalam organisasi (Mahardika et al., 2020; Setiany & Anisah, 2024). Pendidikan dan pelatihan menjadi bagian penting dalam mendukung pengembangan karier melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai (Sunyoto, 2012; Upasuji & Satrya, 2020). Indikator pengembangan karier meliputi prestasi kerja, exposure, kesetiaan, mentor dan sponsor, serta kesempatan untuk tumbuh (Handoko, 2014; Syabana & Nurhidayati, 2019).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori yang bertujuan menganalisis hubungan kausal antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui pengembangan karier sebagai variabel mediasi. Objek penelitian adalah Pengadilan Tinggi Jawa Tengah yang beralamat di Jalan Pahlawan Nomor 19, Mugassari, Kecamatan Semarang Selatan, Kota Semarang. Variabel penelitian terdiri atas pendidikan (X1), pelatihan (X2), pengembangan karier (Y1), dan kinerja pegawai (Y2).

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai ASN Pengadilan Tinggi Jawa Tengah yang berjumlah 141 orang. Pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria pegawai ASN nonhakim. Sebanyak 47 hakim tidak dijadikan responden karena memiliki karakteristik pekerjaan dan sistem pengembangan karier yang berbeda dengan ASN nonhakim. Dengan demikian, sampel penelitian berjumlah 94 pegawai ASN nonhakim yang terdiri atas pejabat struktural, pejabat fungsional, pejabat pelaksana, dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

Data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen, laporan, buku, jurnal, dan sumber relevan lainnya. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel dan diukur menggunakan skala Likert lima

poin, yaitu 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat Setuju (Simamora, 2022). Variabel kinerja pegawai diukur melalui jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama (Kasmir, 2018; Maizar et al., 2023). Pendidikan diukur melalui jenjang pendidikan, kesesuaian jurusan, dan kompetensi (Tirtahardja, 2019; Fahmi & Mathori, 2023). Pelatihan diukur melalui jenis, tujuan, materi, metode, kualifikasi peserta, kualifikasi pelatih, dan waktu pelatihan (Mangkunegara, 2015; Syabana & Nurhidayati, 2019). Pengembangan karier diukur melalui prestasi kerja, *exposure*, kesetiaan, mentor dan sponsor, serta kesempatan untuk tumbuh (Handoko, 2014; Syabana & Nurhidayati, 2019).

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Analisis meliputi statistik deskriptif, evaluasi model pengukuran (outer model), evaluasi model struktural (inner model), dan pengujian hipotesis. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen melalui validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Evaluasi model struktural dilakukan melalui pengujian multikolinearitas, model fit, koefisien determinasi (R-Square), dan kemampuan prediksi model (PLSpredict). Hasil pengujian validitas dan reliabilitas selanjutnya diinterpretasikan berdasarkan kriteria yang disarankan dalam literatur SEM-PLS (Hair Jr et al., 2020; Hair et al., 2025).

Pengujian hipotesis dilakukan dengan prosedur Bootstrapping pada SmartPLS 4 untuk mengetahui pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Signifikansi hubungan antarvariabel ditentukan berdasarkan nilai T-Statistics > 1,96 dan P-Values < 0,05 (Hair Jr et al., 2020). Pengujian mediasi dilakukan untuk menganalisis peran pengembangan karier dalam memediasi pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Efek mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai T-Statistics > 1,96 dan P-Values < 0,05. Mediasi penuh ditunjukkan apabila pengaruh langsung tidak signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsung signifikan; mediasi parsial terjadi apabila pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan.

Model penelitian menguji pengaruh pendidikan (X1) dan pelatihan (X2) terhadap kinerja pegawai (Y2), pengaruh pendidikan (X1) dan pelatihan (X2) terhadap pengembangan karier (Y1), serta pengaruh pengembangan karier (Y1) terhadap kinerja pegawai (Y2). Selain itu, model menguji peran pengembangan karier (Y1) sebagai variabel mediasi pada hubungan pendidikan (X1) dan pelatihan (X2) terhadap kinerja pegawai (Y2). Dengan demikian, X1 menunjukkan pendidikan, X2 menunjukkan pelatihan, Y1 menunjukkan pengembangan karier sebagai variabel mediasi, dan Y2 menunjukkan kinerja pegawai sebagai variabel endogen.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T-Statistics	P- Values	Keterangan
H1	Pendidikan → Kinerja Pegawai	0,022	0,226	0,821	Ditolak
H2	Pelatihan → Kinerja Pegawai	0,032	0,342	0,732	Ditolak
H3	Pendidikan → Pengembangan Karier	0,287	2,485	0,013	Diterima
H4	Pelatihan → Pengembangan Karier	0,280	2,450	0,014	Diterima
H5	Pengembangan Karier → Kinerja Pegawai	0,673	10,362	0,000	Diterima
H6	Pendidikan → Pengembangan Karier → Kinerja Pegawai	0,193	2,369	0,018	Diterima
H7	Pelatihan → Pengembangan Karier → Kinerja Pegawai	0,188	2,435	0,015	Diterima

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 1, hasil pengujian hipotesis diperoleh melalui pengujian *Bootstrapping* menggunakan SmartPLS 4. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai T-Statistics dan P-Values. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai T-Statistics > 1,96 dan P-Values < 0,05.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian dilakukan untuk menjelaskan makna temuan penelitian, keterkaitannya dengan konsep dasar, hasil pengujian hipotesis, serta kesesuaiannya dengan penelitian terdahulu. Pembahasan juga menguraikan implikasi teoritis dan praktis dari hasil penelitian.

Pengaruh Pendidikan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y2)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Pendidikan (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y2), dengan nilai koefisien 0,022, T-Statistics 0,226, dan P-Values 0,821. Dengan demikian, H1 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan formal belum mampu meningkatkan kinerja secara langsung. Kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh pengalaman, kompetensi, keterampilan, dan kemampuan dalam menerapkan pengetahuan pada pekerjaan. Hasil ini sejalan dengan Putri & Ratnasari (2019) yang menyatakan bahwa pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, peningkatan kinerja perlu didukung oleh pelatihan, pengembangan kompetensi, dan pengembangan karier.

Pengaruh Pelatihan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y2)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Pelatihan (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y2), dengan koefisien 0,032, T-Statistics 0,342, dan P-Values 0,732. Dengan demikian, H2 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan belum

memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja. Kondisi tersebut dapat disebabkan oleh materi pelatihan yang belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau kurangnya penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan. Hasil ini sejalan dengan Shefani & Jaya (2024) serta Pradesi et al. (2024). Oleh karena itu, pelatihan perlu dirancang sesuai kebutuhan pekerjaan dan disertai evaluasi penerapannya.

Pengaruh Pendidikan (X1) terhadap Pengembangan Karier (Y1)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Pendidikan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karier (Y1), dengan koefisien 0,287, T-Statistics 2,485, dan P-Values 0,013. Dengan demikian, H3 diterima. Pendidikan dapat meningkatkan pengetahuan, kompetensi, dan profesionalisme pegawai sehingga memperbesar peluang pengembangan karier. Hasil ini sejalan dengan Pabontong et al. (2026), Loliyani et al. (2025), dan Atika et al. (2024). Oleh karena itu, organisasi perlu mendukung peningkatan kualifikasi pendidikan pegawai.

Pengaruh Pelatihan (X2) terhadap Pengembangan Karier (Y1)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Pelatihan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karier (Y1), dengan koefisien 0,280, T-Statistics 2,450, dan P-Values 0,014. Dengan demikian, H4 diterima. Pelatihan dapat meningkatkan kompetensi dan profesionalisme pegawai sehingga mendukung peluang promosi dan pengembangan karier. Hasil ini sejalan dengan Rahman et al. (2026), Muzakky & Wulansari (2024), dan Gunawan (2018). Oleh karena itu, pelatihan perlu disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan dan tujuan pengembangan karier pegawai.

Pengaruh Pengembangan Karier (Y1) terhadap Kinerja Pegawai (Y2)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Pengembangan Karier (Y1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y2), dengan koefisien 0,673, T-Statistics 10,362, dan P-Values 0,000. Dengan demikian, H5 diterima. Pengembangan karier dapat meningkatkan motivasi, kompetensi, dan tanggung jawab pegawai sehingga mendorong peningkatan kinerja. Hasil ini sejalan dengan Putri & Sularmi (2026), Safitri et al. (2026), Juniar et al. (2025), dan Wau & Purwanto (2021). Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan sistem pengembangan karier yang adil, transparan, dan berbasis kompetensi.

Pengaruh Pendidikan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) melalui Pengembangan Karier (Y1)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Pendidikan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y2) melalui Pengembangan Karier (Y1), dengan koefisien tidak langsung 0,193, T-Statistics 2,369, dan P-Values 0,018. Dengan demikian, H6 diterima. Pengembangan

Karier (Y1) berperan sebagai mediasi penuh (full mediation), yang menunjukkan bahwa pendidikan dapat meningkatkan kinerja melalui pengembangan karier. Hasil ini sejalan dengan Nasihin et al. (2022) dan Adittyta et al. (2021). Oleh karena itu, peningkatan pendidikan perlu diikuti dengan sistem pengembangan karier yang jelas dan berbasis kompetensi.

Pengaruh Pelatihan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) melalui Pengembangan Karier (Y1)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Pelatihan (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y2) melalui Pengembangan Karier (Y1), dengan koefisien tidak langsung 0,188, T-Statistics 2,435, dan P-Values 0,015. Dengan demikian, H7 diterima. Pengembangan Karier (Y1) berperan sebagai mediasi penuh (full mediation) dalam hubungan pelatihan dan kinerja. Hasil ini sejalan dengan Karunia et al. (2023) dan Andayani et al. (2024). Oleh karena itu, program pelatihan perlu diintegrasikan dengan sistem pengembangan karier agar kompetensi yang diperoleh dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis menggunakan bootstrapping pada SmartPLS 4, dapat disimpulkan bahwa Pendidikan (X1) dan Pelatihan (X2) tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y2) pada Pengadilan Tinggi Jawa Tengah. Namun, Pendidikan (X1) dan Pelatihan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karier (Y1), sedangkan Pengembangan Karier (Y1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y2). Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa Pengembangan Karier (Y1) mampu memediasi secara penuh (full mediation) pengaruh Pendidikan (X1) dan Pelatihan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y2). Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan pendidikan dan pelatihan belum secara langsung meningkatkan kinerja pegawai, tetapi dapat meningkatkan kinerja melalui pengembangan karier yang efektif.

Hasil penelitian memberikan kontribusi teoritis dalam kajian manajemen sumber daya manusia dengan menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan tidak selalu memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Pengembangan Karier menjadi mekanisme penting yang menghubungkan pendidikan dan pelatihan dengan peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, pengembangan karier memiliki peran strategis dalam mengoptimalkan manfaat pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Pengadilan Tinggi Jawa Tengah perlu mengintegrasikan program pendidikan dan pelatihan dengan sistem pengembangan karier yang objektif, transparan, dan berbasis kompetensi. Program pendidikan dan pelatihan

perlu disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan serta diikuti dengan kesempatan penerapan kompetensi, pembinaan, dan pengembangan karier. Dengan demikian, kompetensi yang diperoleh pegawai dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung peningkatan kinerja.

Penelitian ini terbatas pada pegawai ASN nonhakim di Pengadilan Tinggi Jawa Tengah sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan pada organisasi dengan karakteristik berbeda. Penggunaan kuesioner juga memungkinkan adanya subjektivitas dalam jawaban responden. Selain itu, penelitian hanya menggunakan pendidikan dan pelatihan sebagai variabel independen, pengembangan karier sebagai variabel mediasi, dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek penelitian pada instansi atau organisasi lain, menggunakan pendekatan longitudinal, serta menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan dalam pelaksanaan penelitian ini, khususnya kepada Pengadilan Tinggi Jawa Tengah yang telah memberikan izin dan kesempatan dalam proses pengumpulan data penelitian. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada dosen pembimbing serta seluruh pihak yang telah memberikan arahan, dukungan, dan bantuan selama proses penyusunan penelitian ini. Artikel ini merupakan bagian dari tesis penulis.

DAFTAR REFERENSI

- Adil, A., Liana, Y., Mayasari, R., Lamonge, A. S., Ristiyana, R., Saputri, F. R., Jayatmi, I., Satria, E. B., Permana, A. A., Rohman, M. M., Arta, D. N. C., Bani, M. D., Bani, G. A., Haslinah, A., & Wijoyo, E. B. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif : Teori Dan Praktik. In *Get Press Indonesia*. Alfabeta.
- Aditty, A., Andini, L., & Sa'adah, L. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Pengembangan Karier Sebagai Variabel Mediasi. *Jmk (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, 6(1), 42–59.
- Aditty, A., Andini, L., & Sa, L. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Pengembangan Karier Sebagai Variabel Mediasi. *Jmk (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, 6(1), 42–59.
- Akbar, F. H., Hamid, D., & Djudi, M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Pg Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 38(2), 79–88.

- Akbar, M., Yumna, Z., Noviana, V., Pradana, A. P., Ananda, F., Akbar, D., & Syahputra, Z. A. (2024). Peran Petugas Lapas Kelas Ii B Meulaboh Terhadap Pencegahan Tuberkulosis (Tbc) Pada Warga Binaan Pemasyarakatan. *Wathan: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 42–54.
- Aliya, I. H., Suharsono, R. S., & Zakiyyah, A. M. (2026). The Influence Of Adaptive Work Behavior , Self-Efficacy And Employee Competence On Performance With Job Satisfaction As An Intervening Variable At The Personnel , Education , And Training Agency (Bkpp) Of Banyuwangi Regency. *Ekombis Review : Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 14(1), 707–724.
- Ambarsari, Y., Rustandi, T., Suadma, U., Manajemen, M., & Bangsa, U. B. (2024). *Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Peran Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi (Studi Kasus Pada Sekretariat Daerah Provins I Banten)*. 140–161.
- Andayani, J. R., Lusiana, & Sopali, M. F. (2024). Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Puskesmas Alahan Panjang , Regency. *Gumanti, K. L., & Sopali, M. F. (2024). Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Puskesmas Alahan Panjang , Regency. 8(2), 211–230. <https://doi.org/10.52362/Jisamar.V8i2.1403>, 8(2), 211–230. <https://doi.org/10.52362/Jisamar.V8i2.1403>*
- Ansori, Handayani, Y. I., & Astuti, D. D. (2025). Peranan Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Tingkat Pendidikan, Promosi Jabatan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal Of Artificial Intelligence And Digital Business (Riggs)*, 4(2), 2409–2418.
- Anugrahni, D. M., & Septiowati, R. (2026). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pusat Pelatihan Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan Dasar Dan Menengah (Ppsdm-Kemendikdasmen) Di Depok. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen (Jiem)*, 4(2), 354–366.
- Ariyani, H. K. M., Sudaryanto, E., & Hadiyat, Y. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Kadi International. *Namara: Jurnal Manajemen Pratama*, 2(1).
- Atika, G., Mafra, N. U., & Puspita, S. (2024). Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(2), 2983–2993.
- Bojana Sokolovi'ć, I. Š., Dudak, L., & Kokotovic, S. (2023). Professional Training Of Employees In Media Organizations In Serbia And Its Implications On Career Development. *Sustainability*, 15(5), 4105.
- Bratha, W. G. E., & Ali, H. (2023). Pengaruh Pendidikan, Pengalaman Kerja Dan Kecerdasan Intelektual Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal Of Comprehensive Science (Jcs)*, 2(11), 1821–1830. <https://doi.org/10.59188/Jcs.V2i11.544>
- Chaniago, S., Yeni, D. F., & Setiawati, M. (2022). Analisis Penerapan Kurikulum Merdeka Belajar Terhadap Hasil Belajar Siswa Kelas X Pada Mata Pelajaran Geografi Di Man I Koto Baru. *Sulawesi Tenggara Educational Journal*, 2(3), 184–191.
- Damarwan, N. A. (2022). *Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Pengembangan Karier, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pertamina Lubricants Production Unit Gresik*. Universitas Hayam Wuruk Perbanas Surabaya.

- Darmayanti, L., & Kusnawan, A. (2022a). Analisis Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengalaman Kerja Dan Etika Yang Baik Terhadap Pengembangan Karier Dan Upah Karyawan Pada Pt. Sumber Rezeki Fresh. *Prosiding: Ekonomi Dan Bisnis*, 2(2), 893–901.
- Darmayanti, L., & Kusnawan, A. (2022b). Analisis Pengaruh Tingkat Pendidikan , Pengalaman Kerja Dan Etika Yang Baik Terhadap Pengembangan Karier Dan Upah Karyawan Pada Pt . Sumber Rezeki Fresh. *Prosiding: Ekonomi Dan Bisnis*, 2(2), 2–9.
- Esthi, R. B. (2021). The Effect Of Training , Discipline , And Motivation On Employee Performance. *Forum Ekonomi*, 23(3), 539–544.
- Fahmi, M., & Mathori, M. (2023). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Masa Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Wates. *Jurnal Riset Manajemen Akuntansi Indonesia*, 1(3), 506–525.
- Fauzi, A., Utami, A. R., Rahmaviani, L., Bonita, R., Pangestu, S., & Adawiah, S. R. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir : Pendidikan , Pelatihan Dan Motivasi (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(3), 717–732.
- Garaika. (2020). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(April), 28–41.
- Gibran, N., & Ramadani, D. (2021). The Effect Of Training And Career Development On Employee Performance. *Almana : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(3), 407–415. <https://doi.org/10.36555/Almana.V5i3.1680>
- Gunawan, H. (2018). Pengaruh Pelatihan Terhadap Pengembangan Karier (Studi Kasus Pns Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Maros) Hendra. *Bongaya Journal For Research In Management*, 1(April), 29–33.
- Hair, J. F., Babin, B. J., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Becker, J. M. (2025). Covariance - Based Structural Equation Modeling (Cb - Sem): A Smartpls 4 Software Tutorial. *Journal Of Marketing Analytics*, 13(3), 709–724. <https://doi.org/10.1057/S41270-025-00414-6>
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem) - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt. In *Sage*.
- Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing Measurement Model Quality In Pls-Sem Using Confirmatory Composite Analysis. *Journal Of Business Research*, 109, 101–110.
- Hajdari, M., Qerimi, F., & Qerimi, A. (2023). *Impact Of Continuing Education On Employee Productivity And Financial Performance Of Banks*. 7(4), 1158–1172.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45.
- Hapsari, I., Putriana, L., & Ichwani, T. (2022). Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Ditjen Ppktrans Kemendesa Pdt. *Jimp*, 2(September), 81–91.

- Haryani, D. (2024). Pengaruh Pendidikan Dan Pengembangan Karir Terhadap Hasil Karyawan Investasi Karyawan Sebagai Variabel Lingkungan (Studi Kasus Pada Pegawai Kantor Pusat Organisasi Xyz). *Jurnal Stia Bengkulu:Committe To Administration For Education Qualit*, 10(1), 41–54.
- Haryanto, N. (2019). Effect Of Training , Compensation , And Career Development On Performance With Work Satisfaction As Mediation Variable : (Study On Nurses Of Local Government Hospital In Sleman). *International Journal Of Economics, Business And Management Research*, 3(09), 48–60.
- Hazmin, G., Arifuddin, H., Erdiansyah, W., Prasetyo, A., & Muchran, M. (2024). Can Education Level And Work Environment Affect Employee Performance? *International Journal Of Education, Social Studies, And Management (Ijessm)*, 4(2), 840–851.
- Hidayat, A., & Setyowati, T. (2026). Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Karyawan Dan Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Tenaga Medis Puskesmas Kecamatan Bangsalsari. *Journal Of Business, Management, And Accounting Studies*, 1(1), 252–268.
- Hitka, M., Štarchoň, P., Lorincová, S., & Caha, Z. (2021). Education As A Key In Career Building. *Journal Of Business Economics And Management*, 22(4), 1065–1083.
- Ismaya, I. G. A. P., Sara, I. M., & Indiani, N. L. P. (2025). The Mediating Role Of Job Satisfaction In The. *Internasional Journal Of Environmental*, 6(33), 974–991.
- Juniar, R. D., Ubaidillah, H., & Abadiyah, R. (2025). Pengaruh Pengembangan Karir, Work-Life Balance Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Rsud R.T. Notopuro. *Jurnal Ilmiah Mea (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 9(1), 3434–3453.
- Kang, G. L., Park, C. W., & Jang, S. H. (2024). A Study On The Impact Of Financial Literacy And Digital Capabilities On Entrepreneurial. *Behavioral Sciences*, 14(2), 121. <https://doi.org/10.3390/Bs14020121>
- Karunia, R. L., Darmawansyah, D., & Prasetyo, J. H. (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>
- Katili, M. A., Machmud, R., & Mendo, A. Y. (2026). Pelatihan, Kompetensi, Dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 8(3), 14–25.
- Khudzaifah, M., Triana, E., Pratiwi, R., & Kustanti, R. (2024). Analisis Lingkungan Sosial Terhadap Minat Berwirausaha Mahasiswa Universitas Wahid Hasyim Semarang. *Jurnal Manajemen*, 11(3), 1–8.
- Kusumastuti, A., Khoiron, A. M., & Achmadi, T. A. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Deepublish.
- Loliyani, R., Salma, N., Loliyana, R., & Dewi, A. S. (2025). Pengaruh Prestasi Kerja Dan Pendidikan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada Pt. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 19(1), 40–49.

- Mahardika, R. G., Roanisca, O., & Sari, F. I. P. (2020). Fenolik Total Fraksi Etil Asetat Daun Pelawan (*Tristanopsis Merguensis* Griff.). *Jurnal Sains Dan Edukasi Sains*, 3(1), 8–14.
- Maizar, Persada, I. N., & Nabella, S. D. (2023). The Influence Of Compensation, Training, Competence And Work Discipline On Employee Performance Pt. Luas Retail Indonesia Maizar1*,. *Ijamesc*, 1(4), 291–303.
- Mariana, L. (2020). The Effect Of Education And Motivation On Work Performance : Empirical Study On Local Government Employee. *Point Of View Research Management*, 1(4), 112–120.
- Marjoni, E. (2025). *Kinerja Pegawai Di Bank Indonesia Provinsi*. 1–10.
- Milang, I., Firmansyah, A., & Sibay, Y. F. (2024). The Role Of Education Level On Employee Performance. *Journal Of Management*, 3(1), 113–120.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational Leadership And Employee Creativity. *Management Decision*, 53(5), 894–910. <https://doi.org/10.1108/Md-07-2014-0464>
- Mushofa, M., Hermina, D., & Huda, N. (2024). Memahami Populasi Dan Sampel: Pilar Utama Dalam Penelitian Kuantitatif. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(12), 5937–5948.
- Muzakky, A., & Wulansari, P. (2024). The Effect Of Training And Competency On Career Development: A Conceptual Framework. *Journal Of Business And Management Studies*, 6(4), 163–167. <https://doi.org/10.32996/jbms>
- Nahor, F. B., Sitorus, S. A., & Sianipar, G. J. M. (2025). *Economics And Digital Business Review Mediasi Pelatihan Pada Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia Dan Pengalaman Kerja Terhadap Peningkatan Pt Perkebunan Nusantara Iv*. 6(2), 139–153.
- Nainggolan, S., Saragih, R., & Purba, T. (2025). Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Tingkat Pendidikan Serta Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Credit Union Dosnitahi Pinangsori Kecamatan Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah. *Manajemen: Jurnal Ekonomi Usi*, 7(1), 361–373.
- Nasihin, F. Z., Studi, P., Syariah, E., Tinggi, S., Ekonomi, I., Riyadlul, S., Tinggi, S., Ekonomi, I., Riyadlul, S., & Mojokerto, J. (2022). Fadzat Jurnal Ekonomi Syariah. *Fadzat Jurnal Ekonomi Syariah*, 2(2).
- Niati, D. R., Musannip, Z., Siregar, E., & Prayoga, Y. (2018). The Effect Of Training On Work Performance And Career Development : The Role Of Motivation As Intervening Variable. *Budapest International Research And Critics Institute-Journal (Birci-Journal)*, 4(2), 2385–2393.
- Nita, I. R., Irwansyah, Sunarsi, D., & Husain, B. A. (2026). Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Lomma Boga Asia Darmawangsa Jakarta Selatan. *Anthronomics: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 3(1), 132–145.
- Nono, R. H., Berdi, B., Ndahul, M., Jl, A., Sudarso, Y., Rembong, K. L., Manggarai, K., & Tim, T. (2025). Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Nasional Perkasa Motor Ruteng. *Journal Of Management And Creative Business*, 3(1), 356–367.
- Nurhayati, E., & Supardi, E. (2020). Sistem Remunerasi Dan Kualitas Kinerja Pegawai (Remuneration System And The Quality Of Employees ' Performance). *Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 5(2), 140–153. <https://doi.org/10.17509/Jpm.V4i2.18008>

- Pabontong, N. I. S., Rudin, M., & Halwi, M. D. (2026). Pengaruh Pendidikan Pelatihan Dan Masa Kerja Terhadap Pengembangan Karir Di Kantor Camat Palu Barat. *Jurnal Pascasarjana Jpm*, 1(2), 1–31.
- Pradesi, S. N., Yuliyana, W., & Komalasari, Y. (2024). Pengaruh Pelatihan Dan Sdm Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Cimahi. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 11(1), 25–31. <https://doi.org/10.21107/Jsmb.V11i1.27291>
- Pratama, F. H., Rochman, T., & Edy, S. (2021). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Serta Kompetensi Terhadap Loyalitas Dan Dampaknya Pada Kinerja Guru (The Influence Of Education And Training And Competence On Loyalty And Their Impact On Teacher Performance) Pendahuluan. *Jurnal Emas : Ekonomi Manajemen Akuntansi Kewirausahaan*, 2(1), 26–32.
- Purwanto, S., Ardiansyah, M., Januru, L., Anami, Z., Putri, N. A. S. M., Gunadi, I., Yuniaris, W., Nirmala, A., Inayati, I., & Tyas, A. D. C. (2025). *Pengembangan Karier Dan Kompetensi Sdm*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Puspitawati, D., Laely, N., Sustiyatik, E., & Marwanto, I. H. (2022). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Serta Prestasi Kerja Terhadap Peningkatan Karir Pada Pt . Bank Rakyat Indonesia Unit Pasar Baru Pare . *Jimek : Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, 05(02).
- Putra, M. V. G. (2026). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompetensi Sumber Daya Manusia Sebagai Pemediasi. *Manajemen Dewantara*, 10(1), 1–16.
- Putri, H. P., & Sularmi, L. (2026). Pengaruh Pengembangan Karier Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kecamatan Ciledug Kota Tangerang. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen Vol.*, 4(1), 662–677.
- Putri, N. R., & Ratnasari, S. L. (2019). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Asuransi Takaful Batam. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 7(1), 48–55.
- Rahman, R. S., Lahat, M. A., & Utama, D. C. (2026). Pengaruh Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Pengembangan Karir Kepegawaian Badan Pendapatan Daerah Jakarta Pusat. *Manajemen Ekonomi Akuntansi*, 2(2), 439–446.
- Rahmilah, M. (2025). Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai Di Rumah Sakit X Kota Makassar. *Jurnal Riset Sains Dan Kesehatan Indonesia*, 2(3), 103–107.
- Ramdhan, M. (2021). *Metode Penelitian*. Cipta Media Nusantara.
- Retnawati, H. (2017). Teknik Pengambilan Sampel. *Disampaikan Pada Workshop Update Penelitian Kuantitatif, Teknik Sampling, Analisis Data, Dan Isu Plagiarisme*, 1–7.
- Ridwan, M., Am, S., Ulum, B., & Muhammad, F. (2021). Pentingnya Penerapan Literature Review Pada Penelitian Ilmiah. *Jurnal Masohi*, 02(01).
- Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023). Employee Performance : Education , Training , Experience And Work Discipline. *General Management*, 24(193), 182–188. <https://doi.org/10.47750/Qas/24.193.20>
- Rustamana, A., Wahyuningsih, P., Azka, M. F., & Wahyu, P. (2024). Penelitian Metode Kuantitatif. *Sindoro Cendikia Pendidikan*, 5(6), 1–10.
- Safitri, T., Pamulang, U., Savitri, S. I., Pamulang, U., Barat, P., & Selatan, K. T. (2026). *Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bangor*. 3(1), 512–521.

- Said, L. R. (2022). *Pemasaran Internasional*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Santi, S. (2020). The Positive Impact Of Education , Training , And Work Experience To Influencing Employee Performance. *International Journal Of Social Science And Business*, 4(4), 438–445.
- Saputra, H., Utomo, K. W., & Rahayu, H. C. (2025). Analysis Of Work Environment, Job Training And Career Development On The Performance Of District Court Employees In The Jurisdiction Of The High Court With Job Satisfaction As A Mediating Variable. *Journal La Sociale*, 06(04), 1102–1117. <https://doi.org/10.37899/Journal-La-Sociale.V6i4.2126>
- Sari, R. P., Madjir, S., & Andriyani, I. (2025). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Intervening Motivasi Kerja Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Banyuasin Rosy. *Postgraduate Management Journal*, 5(1), 188–202.
- Setiany, Y. I., & Anisah, H. U. (2024). Pengaruh Pendidikan Kewirausahaan, Pengalaman Usaha Dan Keterampilan Berwirausaha Terhadap Keberhasilan Usaha (Studi Pada Umkm Kuliner Di Kota Banjarbaru). *Kindai*, 20(2), 159–172.
- Shefani, A. N., & Jaya, R. C. (2024). Pengaruh Pelatihan Kerja , Motivasi Kerja , Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Asn Jabatan Fungsional Dinas Ketahanan Pangan Dan Pertanian Kota Bandung. *Jurnal*, 04(02), 862–872.
- Simamora, B. (2022). Skala Likert, Bias Penggunaan Dan Jalan Keluarnya. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 84–93.
- Simanjuntak, P. A. (2020). Pengaruh Etos Kerja, Kepuasan Kerja, Sikap Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Polonia. *Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 44–85.
- Sobaih, A. E. E., & Elshaer, I. A. (2022). Personal Traits And Digital Entrepreneurship: A Mediation Model Using Smartpls Data Analysis. *Mathematics*, 10(21), 1–19. <https://doi.org/10.3390/Math10213926>
- Supeni, P. D., & Sujana, I. N. (2021). Pengaruh Pendidikan Pelatihan , Pengalaman Kerja , Dan Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada Pdam Kabupaten Buleleng. *Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 13(2), 352–356.
- Suratman, & Eriyanti, E. (2020). *Peningkatan Sumber Daya Manusia Melalui Pelatihan*. 788–794.
- Swarjana, I. K. (2022). *Populasi-Sampel, Teknik Sampling & Bias Dalam Penelitian*. Penerbit Andi.
- Syabana, N., & Nurhidayati, A. (2019). Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, Dan Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karier Guru Tk Di Kecamatan Lasem Kabupaten Rembang. *Jab*, 5(01), 80–97.
- Syukur, A., Perkasa, D. H., & Nusantara, U. D. (2024). The Effect Of Educational Background , Working Period , And Training On Employee Performance. *Journal Of Multidisciplinary In Social Sciences*, 01(06), 211–225.
- Tessalonika, R. C., Pelleng, F., & Asaloei, S. (2021). Pengaruh Efisiensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Aneka Gas Industri Bitung. *Productivity*, 2(5), 414.

- Tsani, N. D., & Haryoto, C. Y. (2026). Pengaruh Pelatihan , Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Bpkpsdm) Kantor Wali Kota Depok. *Journal Of Artificial Intelligence And Digital Business (Riggs)*, 4(4), 13510–13517.
- Upasuji, N. K. E., & Satrya, I. G. B. H. (2020). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pelatihan, Dan Penilaian Kinerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan. *Manajemen*, 9(12), 3641–3660.
- Wahyuni, N. (2016). Education & Training Career Development Job Satisfaction Employee Performance. *Journal Of Education And Vocational Research (Issn*, 7(1), 14–20.
- Wau, J., & Purwanto. (2021). The Effect Of Career Development , Work Motivation , And Job Satisfaction On Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis*, 7(2), 262–271.
- Wijaya, L. D., Simamora, V., & Inovasi, K. (2022). *Pengaruh Kapabilitas Teknologi Informasi Dan Kapabilitas Inovasi Terhadap Strategi Dan Dampaknya Terhadap Keunggulan Bersaing Umkm Kuliner*. 7(1), 51–65.
- Yasa, I. G. A. S. W. (2022). *Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Toko Bangunan Ud. Wijaya Kusuma*. Universitas Mahasaraswati Denpasar.
- Yudiani, E., Rustiawan, I., Jasiyah, R., Islam, U., Raden, N., Palembang, F., & Buton, U. M. (2023). The Impact Of Training And Work Motivation On Employee. *Jurnal Ekonom*, 12(02), 182–190.
- Yunior, D. R. (2018). *Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Balai Besar Pendidikan Dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial Regional V Sulawesi Di Kota Makassar*.
- Zulkarnaen, R., Aqil, M., Rasyid, R. A., & Dahri, N. W. (2025). Pengaruh Penempatan Kerja , Kompetensi , Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Asn Pada Kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Mamuju. *Journal Of Management Branding*, 2(1), 26–39.