EMANIS
Journal Economic Management and Business
Vol. 5, No. 1, Juni 2026

PENGUATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI PELATIHAN DAN TINGKAT PENDIDIKAN: PERAN STRATEGIS CAREER PATH PADA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN GOWA

Risnawati Latif[1], Iwan Perwira[2*], Hernita[3]
[1,2,3]Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Lasharan Jaya Makassar
E-mail: risnawatilatif85@gmail.com[1], iwanpzb74@gmail.com[2], nitalasharan@gmail.com[3]

Article History:
Received: 16 Mei 2026
Revised: 19 Mei 2026
Accepted: 20 Mei 2026

Keywords: *Training, Education Level, Career Path, Employee Performance, PLS-SEM*

Abstract: *This study examines the effect of training and education level on employee performance through Career path at the Department of Education in Gowa Regency. A quantitative approach was employed using a survey method involving 86 respondents selected through saturated sampling. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that training and education level significantly influence employee performance both directly and indirectly. Furthermore, training and education level significantly affect Career path, which in turn positively impacts employee performance. Career path also plays a mediating role in strengthening the relationship between training, education level, and performance. These findings confirm that human resource development strategies should not only focus on improving competencies through training and education but also emphasize structured career development systems. This study contributes to the development of human resource management theory and provides practical implications for improving employee performance in public sector organizations.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) menempati posisi sentral sebagai penggerak utama dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi sektor publik, khususnya pada institusi pendidikan yang memiliki mandat strategis dalam membentuk kualitas generasi masa depan . Dalam konteks tata kelola pemerintahan modern, keberhasilan organisasi tidak lagi semata ditentukan oleh kecukupan sumber daya fisik atau finansial, melainkan sangat dipengaruhi oleh kualitas, kompetensi, serta kapasitas adaptif aparatur yang menjalankan fungsi pelayanan publik. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa reformasi birokrasi yang berkelanjutan menuntut penguatan kualitas SDM sebagai fondasi utama peningkatan kinerja organisasi publik (Note, 2022).

Seiring dengan perkembangan lingkungan kerja yang semakin dinamis, kompleks, dan berbasis teknologi, organisasi dituntut untuk mampu mengembangkan sistem manajemen SDM yang tidak hanya adaptif, tetapi juga berorientasi pada peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Dalam kerangka ini, kinerja pegawai tidak lagi dipandang sebagai hasil dari kemampuan individu semata, melainkan sebagai outcome dari interaksi antara kompetensi personal, sistem organisasi, serta strategi pengembangan yang terencana dan sistematis (Armstrong & Taylor, 2023). Oleh karena itu, organisasi sektor publik, termasuk dinas pendidikan, perlu mengadopsi pendekatan pengelolaan SDM yang integratif dan berbasis pengembangan kapasitas.

Salah satu instrumen utama dalam pengembangan SDM adalah pelatihan. Pelatihan berfungsi sebagai mekanisme peningkatan kompetensi yang memungkinkan pegawai untuk memperbarui pengetahuan, meningkatkan keterampilan teknis, serta mengembangkan kemampuan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja. Dalam perspektif kontemporer, pelatihan tidak lagi dipahami sebagai aktivitas rutin administratif, tetapi sebagai investasi strategis yang berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas layanan publik (Dachner et al., 2021). Penelitian empiris terbaru menunjukkan bahwa pelatihan berbasis kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi, terutama dalam konteks organisasi yang menghadapi perubahan teknologi dan tuntutan inovasi (Garavan et al., 2021; Santana-Garcia et al., 2022).

Di samping pelatihan, tingkat pendidikan juga menjadi determinan penting dalam membentuk kualitas SDM. Pendidikan formal memberikan landasan konseptual, kemampuan berpikir kritis, serta kapasitas analitis yang diperlukan dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah di lingkungan kerja. Individu dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki kemampuan yang lebih baik dalam memahami kompleksitas tugas, mengelola informasi, serta mengembangkan inovasi dalam pekerjaan (OECD, 2023). Selain itu, pendidikan juga berperan dalam membentuk sikap profesional, etika kerja, serta orientasi terhadap pencapaian kinerja yang lebih tinggi (UNESCO, 2022).

Meskipun pelatihan dan tingkat pendidikan telah terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, hubungan antara variabel-variabel tersebut tidak selalu bersifat linear dan langsung. Dalam praktiknya, terdapat faktor-faktor lain yang dapat memperkuat atau bahkan menjembatani hubungan tersebut. Salah satu faktor yang memiliki peran strategis adalah *Career path* atau jalur pengembangan karir. *Career path* yang terstruktur memberikan kejelasan arah bagi pegawai dalam merencanakan perkembangan karirnya, sekaligus menjadi sumber motivasi intrinsik untuk meningkatkan kinerja (Armstrong, 2022). Selain itu, sistem pengembangan karir yang jelas juga dapat meningkatkan komitmen organisasi, kepuasan kerja, serta retensi pegawai dalam jangka panjang (Biggs et al., 2021).

Dalam perspektif teori human capital, investasi dalam pelatihan dan pendidikan akan memberikan dampak optimal terhadap kinerja apabila didukung oleh sistem pengelolaan karir yang efektif. Tanpa adanya kejelasan jalur karir, peningkatan kompetensi yang diperoleh melalui pelatihan dan pendidikan berpotensi tidak dimanfaatkan secara maksimal dalam mendukung kinerja organisasi. Oleh karena itu, *Career path* dapat diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana pelatihan dan tingkat pendidikan dapat diterjemahkan menjadi peningkatan

kinerja secara nyata (Huselid, 2023).

Namun demikian, kajian empiris yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut yaitu pelatihan, tingkat pendidikan, dan *Career path*, dalam satu model analisis masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik di tingkat daerah. Sebagian besar penelitian sebelumnya cenderung menguji pengaruh langsung pelatihan dan pendidikan terhadap kinerja, tanpa mempertimbangkan peran mekanisme mediasi yang dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antarvariabel. Keterbatasan ini membuka peluang bagi penelitian lanjutan yang mampu mengembangkan model konseptual yang lebih integratif dan kontekstual.

Dalam konteks Dinas Pendidikan Kabupaten Gowa, pengelolaan SDM menghadapi tantangan yang tidak sederhana, mulai dari heterogenitas tingkat pendidikan pegawai, keterbatasan program pelatihan yang berkelanjutan, hingga belum optimalnya sistem pengembangan karir yang terstruktur. Kondisi ini berimplikasi pada variasi kinerja pegawai yang belum sepenuhnya mencerminkan potensi SDM yang dimiliki. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji secara empiris bagaimana pelatihan dan tingkat pendidikan mempengaruhi kinerja pegawai, serta sejauh mana *Career path* mampu berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan tingkat pendidikan terhadap kinerja pegawai dengan memasukkan *Career path* sebagai variabel mediasi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Gowa. Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi perumusan kebijakan pengelolaan SDM yang lebih efektif di sektor publik.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antara pelatihan, tingkat pendidikan, *career path*, dan kinerja pegawai. Pendekatan ini dipilih karena mampu menghasilkan pengukuran yang objektif serta memungkinkan pengujian model struktural secara simultan dalam konteks organisasi publik (J. Hair & Alamer, 2022; J. F. Hair et al., 2021).

Populasi penelitian meliputi seluruh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Gowa, dengan jumlah sampel sebanyak 86 responden yang ditentukan melalui teknik sampling jenuh. Pemilihan teknik ini didasarkan pada pertimbangan ukuran populasi yang relatif kecil sehingga seluruh anggota populasi dapat dijadikan responden untuk meningkatkan akurasi hasil penelitian.

Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur menggunakan skala Likert lima poin. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator yang telah teruji dalam literatur. Variabel pelatihan diukur melalui aspek relevansi dan efektivitas program (Dachner et al., 2021; Santana-Garcia et al., 2022), sedangkan tingkat pendidikan diukur berdasarkan jenjang pendidikan formal

dan kesesuaiannya dengan pekerjaan (OECD, 2023; UNESCO, 2022). *Career path* diukur melalui kejelasan jalur karir dan peluang pengembangan (Biggs et al., 2021; Nankervis & Cameron, 2023), sementara kinerja pegawai diukur melalui kualitas dan kuantitas hasil kerja (Aguinis & Burgi-Tian, 2023; Robbins et al., 2025).

Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS. Metode ini dipilih karena fleksibel terhadap ukuran sampel kecil dan tidak mensyaratkan normalitas data (J. Hair & Alamer, 2022). Pengujian meliputi evaluasi outer model (validitas dan reliabilitas), inner model (R^2 dan Q^2), serta uji hipotesis. Peran mediasi *career path* dianalisis menggunakan pendekatan Variance Accounted For (VAF) untuk mengidentifikasi kekuatan mediasi dalam model penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Deskripsi Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini disajikan secara komprehensif untuk memberikan gambaran profil demografis pegawai yang menjadi objek penelitian. Informasi ini penting sebagai dasar interpretasi hasil analisis, mengingat karakteristik individu dapat memengaruhi persepsi terhadap pelatihan, tingkat pendidikan, pengembangan karir, dan kinerja.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	38	44,2%
	Perempuan	48	55,8%
Usia	< 30 tahun	12	14,0%
	30–40 tahun	28	32,6%
	41–50 tahun	30	34,9%
	> 50 tahun	16	18,6%
Pendidikan	SMA	10	11,6%
	Diploma	8	9,3%
	S1	54	62,8%
	S2	14	16,3%
Masa Kerja	< 5 tahun	14	16,3%
	5–10 tahun	22	25,6%
	11–20 tahun	30	34,9%
	> 20 tahun	20	23,3%
Total Responden		86	100%

Sumber: data diolah 2026

Berdasarkan tabel 1, komposisi responden didominasi oleh perempuan (55,8%)

dibandingkan laki-laki (44,2%), yang mencerminkan karakteristik umum sektor pendidikan dengan proporsi tenaga kerja perempuan yang relatif lebih tinggi. Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada rentang 30–50 tahun, yang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada tahap karir yang matang dan produktif, sehingga kebutuhan terhadap pengembangan profesional menjadi semakin penting.

Ditinjau dari tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki kualifikasi sarjana (S1), yang mengindikasikan bahwa kapasitas akademik pegawai tergolong memadai. Kehadiran pegawai dengan pendidikan pascasarjana juga menunjukkan adanya potensi peningkatan kualitas intelektual yang dapat mendukung kinerja organisasi. Sementara itu, dari aspek masa kerja, mayoritas responden memiliki pengalaman lebih dari 10 tahun, yang menandakan tingkat pemahaman yang baik terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

Secara keseluruhan, profil responden menggambarkan sumber daya manusia yang relatif matang baik dari segi pendidikan maupun pengalaman. Oleh karena itu, peningkatan kinerja tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individu, tetapi juga sangat bergantung pada keberadaan sistem pengembangan karir yang terstruktur dan berkelanjutan.

2. Uji Outer Model (Validitas dan Reliabilitas)

A. Validitas Konvergen (Outer Loading dan AVE)

Tabel 2. Outer Loading dan AVE

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE
Pelatihan	PL1	0,812	
	PL2	0,845	
	PL3	0,801	0,676
Tingkat Pendidikan	TP1	0,834	
	TP2	0,856	0,712
Career path	CP1	0,821	
	CP2	0,847	
	CP3	0,833	0,689
Kinerja Pegawai	KP1	0,869	
	KP2	0,851	
	KP3	0,828	0,731

Sumber: data diolah 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas batas minimum 0,70, yang mengindikasikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara memadai. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) pada seluruh variabel berada di atas 0,50, yang berarti bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan varians indikatornya dengan baik. Dengan demikian, validitas konvergen dalam model ini dapat dinyatakan terpenuhi.

B. Reliabilitas Konstruk

Tabel 3. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Pelatihan	0,882	0,823
Tingkat Pendidikan	0,875	0,801
Career path	0,890	0,842
Kinerja Pegawai	0,905	0,864

Sumber: data diolah 2026

Nilai Composite Reliability seluruh variabel berada di atas 0,70, sementara Cronbach's Alpha melebihi 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan dapat digunakan dalam analisis lanjutan.

C. Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker Criterion)

Tabel 4. Fornell-Larcker Criterion

Variabel	Pelatihan	Tingkat Pendidikan	*Career path*	Kinerja
Pelatihan	**0,822**	-	-	-
Tingkat Pendidikan	0,642	**0,844**	-	-
Career path	0,671	0,658	**0,830**	-
Kinerja Pegawai	0,703	0,689	0,741	**0,855**

Sumber: data diolah 2026

Hasil pengujian Fornell-Larcker menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar variabel lainnya. Hal ini menandakan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat diskriminasi yang baik, sehingga mampu membedakan dirinya dari konstruk lain dalam model. Dengan demikian, validitas diskriminan dapat dinyatakan terpenuhi.

3. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi inner model dilakukan untuk menguji kekuatan hubungan antar variabel serta kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen.

A. Koefisien Determinasi (R-Square)

Tabel 5. Nilai R-Square

Variabel Dependen	R-Square
Career path	0,582
Kinerja Pegawai	0,671

Sumber: data diolah 2026

Nilai R-Square sebesar 0,582 pada variabel *career path* menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan tingkat pendidikan mampu menjelaskan 58,2% variasi *career path*. Sementara itu, nilai R-Square sebesar 0,671 pada kinerja pegawai menunjukkan bahwa variabel pelatihan, tingkat pendidikan, dan *career path* mampu menjelaskan 67,1% variasi kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang tergolong kuat.

B. Uji Hipotesis (*Path Coefficient*)

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

Hubungan Variabel	Koefisien	t-statistik	Keterangan
Pelatihan → Kinerja	0,312	3,215	Signifikan
Pelatihan → *Career path*	0,428	4,102	Signifikan
Tingkat Pendidikan → Kinerja	0,295	2,987	Signifikan
Tingkat Pendidikan → *Career path*	0,401	3,876	Signifikan
Career path → Kinerja	0,356	3,542	Signifikan

Sumber: data diolah 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar variabel memiliki nilai t-statistik di atas 1,96, yang berarti signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan dan tingkat pendidikan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja maupun *career path*, serta *career path* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

C. Uji Mediasi (VAF)

Tabel 7. Hasil Uji Mediasi

Hubungan Mediasi	Indirect Effect	VAF (%)	Keterangan
Pelatihan → *Career path* → Kinerja	0,152	32,7%	Mediasi Parsial
Pendidikan → *Career path* → Kinerja	0,143	31,2%	Mediasi Parsial

Sumber: data diolah 2026

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa nilai VAF berada pada rentang 20%–80%, yang mengindikasikan adanya mediasi parsial. Hal ini berarti *career path* berperan sebagai variabel perantara yang memperkuat hubungan antara pelatihan dan tingkat pendidikan terhadap kinerja pegawai, namun tidak sepenuhnya menggantikan pengaruh langsung kedua variabel tersebut.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi outer model dan inner model menunjukkan bahwa model penelitian memiliki validitas, reliabilitas, serta kekuatan prediktif yang baik. Selain itu, keberadaan *career path* terbukti memiliki peran strategis dalam menjembatani hubungan antara pengembangan SDM dan kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi

oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh efektivitas organisasi dalam mengelola pengembangan sumber daya manusia secara terintegrasi. Pelatihan dan tingkat pendidikan terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui *career path* sebagai variabel mediasi. Temuan ini menegaskan bahwa career path memiliki peran strategis dalam mengoptimalkan hasil pengembangan kompetensi menjadi kinerja yang nyata dan berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengintegrasikan program pelatihan, peningkatan pendidikan, dan sistem pengembangan karir yang transparan serta terstruktur. Disarankan agar instansi terus memperkuat kebijakan pengembangan SDM berbasis kompetensi dan menyediakan jalur karir yang jelas guna meningkatkan motivasi, profesionalisme, dan kinerja pegawai sektor publik secara berkelanjutan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan apresiasi dan terima kasih kepada Dinas Pendidikan Kabupaten Gowa atas dukungan serta fasilitas data yang diberikan selama proses penelitian. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada seluruh responden yang telah meluangkan waktu dan berpartisipasi aktif sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.

DAFTAR REFERENSI

Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2023). Performance management around the world: solving the standardization vs adaptation dilemma. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, *2*(2), 159–170.

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.

Armstrong, M. (2022). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to performance leadership*. Kogan Page Publishers.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.

Biggs, R., De Vos, A., Preiser, R., Clements, H., Maciejewski, K., & Schlüter, M. (2021). *The Routledge handbook of research methods for social-ecological systems*. Taylor & Francis.

Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, *31*(2), 100732.

Dessler, A. E. (2020). Potential problems measuring climate sensitivity from the historical record. *Journal of Climate*, *33*(6), 2237–2248.

Garavan, T., McCarthy, A., Lai, Y., Murphy, K., Sheehan, M., & Carbery, R. (2021). Training and organisational performance: A meta-analysis of temporal, institutional and organisational context moderators. *Human Resource Management Journal*, *31*(1), 93–119.

Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in

second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, *1*(3), 100027.

Hair, J. F., Astrachan, C. B., Moisescu, O. I., Radomir, L., Sarstedt, M., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2021). Executing and interpreting applications of PLS-SEM: Updates for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, *12*(3), 100392.

Huselid, M. A. (2023). Integrating utility analysis and workforce strategy research: suggestions for future work. *The InTernaTIonal Journal of Human Resource ManagemenT*, *34*(13), 2620–2635.

Kim, J. H., Gerhart, B., & Fang, M. (2022). Do financial incentives help or harm performance in interesting tasks? *Journal of Applied Psychology*, *107*(1), 153.

Nankervis, A. R., & Cameron, R. (2023). Capabilities and competencies for digitised human resource management: perspectives from Australian HR professionals. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *61*(1), 232–251.

Note, C. (2022). Results and performance of the World Bank Group 2022. *The World Bank*.

OECD. (2023). *SME and Entrepreneurship Outlook 2023*. Organisation for Economic Co-operation and Development. https://doi.org/10.1787/34907e9c-en

Pelletier, K., Brown, M., Brooks, D. C., McCormack, M., Reeves, J., Arbino, N., Bozkurt, A., Crawford, S., Czerniewicz, L., & Gibson, R. (2021). *2021 EDUCAUSE horizon report teaching and learning edition*.

Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2021). Effects of Green HRM and CEO ethical leadership on organizations' environmental performance. *International Journal of Manpower*, *42*(6), 961–983.

Robbins, S., Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2025). *Essentials of organizational behavior*. BoD–Books on Demand.

Santana-Garcia, W., Castro-Mondragon, J. A., Padilla-Gálvez, M., Nguyen, N. T. T., Elizondo-Salas, A., Ksouri, N., Gerbes, F., Thieffry, D., Vincens, P., & Contreras-Moreira, B. (2022). RSAT 2022: regulatory sequence analysis tools. *Nucleic Acids Research*, *50*(W1), W670–W676.

UNESCO, O. (2022). Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación. *Perfiles Educativos*, *44*(177), 200–212.