



THE INFLUENCE OF EDUCATION, TRAINING AND CAREER DEVELOPMENT ON ASN PERFORMANCE

Andi Arif Setiawan¹, La Hatani², Nursaban Rommy Suleman³,
Wa Ode Dien Indalestari⁴, Usman^{*5}

^{1,2,3,5} Universitas Halu Oleo, Kendari, Indonesia

⁴ Universitas Sulawesi Tenggara, Kendari, Indonesia

*Corresponding Author: usman.feb@uho.ac.id

Info Article	<p>Abstract: <i>This study aims to examine and explain the effect of education, training, and career development on the performance of Civil Servants, both simultaneously and partially. A quantitative approach was employed with data collected cross-sectionally through questionnaires distributed to 37 respondents at the Ministry of Religious Affairs Office in Bombana Regency. The data were analyzed using multivariate regression analysis. The findings reveal that education, training, and career development simultaneously have a positive and significant effect on civil servants' performance. Partially, each variable also has a positive and significant influence on performance improvement. These results indicate that better implementation of education, training, and career development contributes to higher performance levels among civil servants. Furthermore, respondents' perceptions support these findings, suggesting that the implementation of education, training, and career development within the organization has been conducted effectively</i></p> <p>Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menjelaskan pengaruh pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), baik secara simultan maupun parsial. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data secara cross-section melalui penyebaran angket kepada 37 ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bombana. Analisis data menggunakan regresi multivariat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Secara parsial, ketiga variabel tersebut juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja ASN. Temuan ini menegaskan bahwa semakin baik pelaksanaan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karir, maka semakin tinggi pula kinerja ASN. Selain itu, hasil penelitian ini juga diperkuat oleh persepsi responden yang menunjukkan bahwa pelaksanaan ketiga variabel tersebut telah berjalan dengan baik.</p>
Received:	
19 September 2025	
Revised:	
22 Oktober 2025	
Accepted:	
02 November 2025	
Publication:	
30 November 2025	
Keywords:	
Education,	
Training, Career	
Development, Civil	
Servant	
Performance	
Kata Kunci:	
Pendidikan,	
Pelatihan,	
Pengembangan	
Karir, Kinerja ASN	
Licensed Under a	
<i>Creative Commons</i>	
<i>Attribution 4.0</i>	
<i>International</i>	
<i>License</i>	
	

INTRODUCTION

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan berorientasi pada pelayanan publik. Sebagai ujung tombak pelaksana kebijakan, ASN tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana administratif, tetapi juga sebagai perencana, penggerak, dan pengawas pembangunan nasional di berbagai tingkatan pemerintahan. Dalam konteks desentralisasi dan tuntutan otonomi daerah, reformasi birokrasi menjadi hal mendasar untuk menciptakan pemerintahan yang profesional, transparan, dan akuntabel sesuai dengan prinsip *good governance*. Reformasi ini menuntut adanya sistem pengelolaan kinerja yang terukur dan terintegrasi, didukung oleh struktur organisasi yang efisien serta sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bombana, sebagai bagian dari institusi publik, berperan penting dalam mendukung agenda reformasi birokrasi tersebut. Berdasarkan kebijakan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tenggara, arah penyelarasan tugas dan fungsi instansi difokuskan pada lima sasaran utama, yaitu peningkatan kualitas kehidupan beragama, harmoni sosial dan kerukunan antarumat beragama, peningkatan mutu pelayanan keagamaan, perluasan akses pendidikan, serta peningkatan mutu pendidikan agama dan keagamaan. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa pelaksanaan birokrasi masih menghadapi sejumlah kendala, seperti rendahnya akuntabilitas, masih tingginya praktik korupsi, serta belum optimalnya pelayanan publik. Kondisi ini menunjukkan bahwa efektivitas kerja ASN belum sepenuhnya tercapai karena lemahnya sistem penilaian kinerja dan belum optimalnya pengelolaan SDM.

Dalam perspektif teori manajemen sumber daya manusia, (Robbins & Judge, 2022) yang menyatakan bahwa perilaku organisasi berpengaruh besar terhadap efektivitas dan kinerja organisasi melalui perilaku individu dan kelompok di dalamnya. Dalam konteks ASN, pengukuran kinerja berdasarkan (Kementerian PANRB Republik Indonesia, 2022) mencakup dua komponen utama, yaitu hasil kerja (kuantitas, kualitas, dan waktu) serta perilaku kerja (berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif).

Kondisi faktual di Bombana yang menunjukkan lemahnya kinerja ASN dapat dijelaskan melalui pendekatan teoretis bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karir. Menurut (Bratton & Gold, 2003), pendidikan merupakan sarana pembentukan kapasitas mental dan

intelektual yang menentukan kualitas individu dalam bekerja. (Siagian, 2019) dan (Sutrisno, 2012) juga menegaskan bahwa pendidikan yang baik menjadi fondasi utama bagi peningkatan kompetensi dan produktivitas ASN. Selanjutnya, (Newstrom, 2015) menilai pelatihan efektif dapat mengubah sikap dan perilaku individu agar lebih adaptif terhadap perubahan organisasi. Selain itu, pengembangan karir juga menjadi determinan penting dalam peningkatan kinerja sebagaimana dijelaskan oleh (Dessler, 2020) dan (Noe, 2008) bahwa proses pengembangan karir yang berkelanjutan akan mendorong motivasi, loyalitas, dan pencapaian profesionalisme pegawai.

Dengan demikian, keberhasilan reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Bombana sangat bergantung pada kualitas SDM yang dikelola melalui peningkatan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karir secara berkelanjutan. Pendekatan ini diharapkan mampu memperkuat sistem penilaian kinerja ASN, meningkatkan efektivitas organisasi, serta mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan yang berintegritas dan responsif terhadap kebutuhan publik.

Pendidikan adalah proses mentransfer dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, serta sikap agar individu dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan membentuk karakter serta profesionalisme. Menurut (Flippo, 2019) dan (Sutrisno, 2012), pendidikan tidak hanya meningkatkan pengetahuan formal, tetapi juga membentuk mental, perilaku, dan etika kerja. Tingkat pendidikan penting untuk kemampuan dan kinerja di organisasi. Pendidikan berfungsi mengembangkan sumber daya manusia melalui pembelajaran formal dan non-formal berkelanjutan. Pendidikan sesuai bidang meningkatkan kepuasan, motivasi, dan produktivitas karena terkait pengetahuan dan pekerjaan. (Vila, 2005) menekankan kecocokan pendidikan dan tugas dapat memperkuat kinerja dan kepuasan kerja. Pendidikan menjadi investasi strategis bagi individu dan organisasi untuk meningkatkan efektivitas. Indikator pendidikan meliputi latar belakang pendidikan formal terakhir, kesesuaian dengan bidang pekerjaan, dan kemampuan menerapkan ilmu. Pendidikan relevan memperkuat karakter, kompetensi, dan profesionalisme sesuai (UU SISDIKNAS No.20 Tahun, 2003) dan (Dharma, 2012).

Pelatihan adalah instrumen strategis dalam manajemen SDM yang meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan perilaku pegawai sesuai tujuan organisasi. Menurut teori sosial (Bandura, 1977), pelatihan efektif melalui observasi, imitasi, dan interaksi sosial yang membentuk perubahan perilaku. Pembelajaran dari pengalaman sosial dan kognitif membangun efikasi diri. Pelatihan penting untuk menciptakan SDM yang adaptif, produktif, dan kompeten (Obi-Anike & Ekwe, 2014). Secara konseptual, pelatihan

adalah proses pembelajaran sistematis yang meningkatkan kemampuan kerja dalam waktu singkat (Decenzo & Robbins, 2013; Sikula, 2011). Program pelatihan efektif dapat memperbaiki kinerja, efisiensi, motivasi, dan moral pegawai. Menurut (Veithzal & Sagala, 2019) pelatihan adalah investasi untuk memastikan kompetensi sesuai kebutuhan jabatan. Pelatihan strategis bertujuan mengoptimalkan kinerja dan profesionalisme pegawai melalui peningkatan keterampilan dan pengetahuan. Pelaksanaan efektif membutuhkan indikator pengukuran, termasuk tujuan, sasaran, kualitas peserta, materi, metode, dan kompetensi instruktur (Dessler, 2020; Mathis & Jackson, 2021). Unsur-unsur ini harus dirancang berdasarkan analisis kebutuhan dan dievaluasi secara sistematis untuk menilai keberhasilan. Dengan demikian, pelatihan dianggap sebagai proses terstruktur dan berkelanjutan untuk mengembangkan kompetensi pegawai dan berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi.

Pengembangan karir merupakan aspek strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan menyiapkan pegawai sesuai kebutuhan organisasi. Dalam model hantradisional, pendekatan paternalistik dan tersentralisasi menempatkan organisasi sebagai penentu arah dan kesempatan karir, dengan penekanan pada kemajuan vertikal dan kesetiaan pegawai (Handoko, 2010). Paradigma modern menunjukkan bahwa karir tidak hanya berupa jalur vertikal, tetapi juga meliputi jalur horizontal dan lintas bidang sesuai minat dan potensi individu (Li & Yeo, 2011). Secara umum, karir dipahami sebagai rangkaian posisi atau jabatan yang diemban selama masa kerja. Pengembangan karir adalah proses yang direncanakan dan berkelanjutan, dilakukan oleh organisasi untuk membantu pegawai mencapai perkembangan karir melalui pendidikan, pelatihan, mutasi, dan promosi (Byars & Rue, 2008; Gomes, 2003; Smither et al., 2000). Menurut (Siagian, 2019), pengembangan karir adalah usaha sistematis organisasi untuk memastikan tersedianya tenaga kerja berkualitas sesuai kebutuhan jabatan di masa depan. (Dessler, 2020) menyebutkan bahwa pengembangan karir adalah rangkaian kegiatan sepanjang hidup kerja yang berfungsi mengeksplorasi, menetap, dan meraih keberhasilan karir, tidak hanya untuk kenaikan jabatan tetapi juga untuk peningkatan kompetensi, kepuasan kerja, dan profesionalisme pegawai. Di organisasi publik, pengembangan karir sangat penting untuk menjaga motivasi dan kinerja aparatur, sekaligus sebagai alat pembinaan yang meningkatkan efektivitas layanan publik. (Handoko, 2010) menambahkan bahwa tujuan utama pengembangan karir adalah menumbuhkan potensi pegawai agar bisa dipromosikan, mengungkap potensi tersembunyi, mendorong pertumbuhan pribadi, serta meningkatkan kepuasan dan loyalitas kerja. Menurut

(Bernardin, 2003; Siagian, 2019), efektivitas pengembangan karir dipengaruhi faktor seperti promosi adil, perhatian atasan, transparansi informasi peluang, minat pegawai, dan kepuasan kerja. Faktor internal meliputi pendidikan, pelatihan, pengalaman, prestasi, dan loyalitas terhadap organisasi (Luthans, 2011). Pengembangan karir adalah proses formal dan sistematis organisasi untuk mengarahkan, memotivasi, dan mempersiapkan pegawai agar mencapai potensi maksimal sesuai kebutuhan.

Kinerja pegawai merupakan indikator utama efektivitas organisasi, mencerminkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas sesuai standar dan tujuan. Menurut (Mathis & Jackson, 2021), kinerja meliputi perilaku kerja yang dapat diamati seperti kualitas, kuantitas, efisiensi, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, kinerja diukur berdasarkan hasil kerja serta integrasi kompetensi, motivasi, dan perilaku profesional pegawai. Dalam manajemen sumber daya manusia, faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi kemampuan, motivasi, kepemimpinan, dan dukungan institusional. (Dessler, 2020) menyebut manajemen kinerja sebagai proses sistematis yang menyelaraskan tujuan individu dan organisasi melalui pemberdayaan, umpan balik, dan evaluasi berkelanjutan. Penilaian ini menjadi dasar dalam pengambilan keputusan promosi, pelatihan, dan pengembangan karier pegawai. Pengukuran kinerja ASN di Indonesia mengacu pada (Kementerian PANRB Republik Indonesia, 2022), yang menggabungkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. SKP meliputi indikator kuantitas, kualitas, dan waktu (60%), sementara perilaku kerja meliputi layanan, akuntabilitas, kompetensi, loyalitas, dan kolaborasi (40%). Pendekatan ini menegaskan bahwa kinerja ASN harus mencerminkan capaian terukur dan nilai-nilai etika dalam pelayanan publik.

Beberapa studi, seperti (Manutilaa et al., 2024; Rifqi & Arifin, 2024; Sofiana et al., 2024), menyimpulkan bahwa pendidikan berpengaruh positif terhadap kinerja ASN, sedangkan penelitian (Adnyana & Jaya, 2022; Halim et al., 2023) menemukan pengaruhnya tidak signifikan bahkan negatif. Demikian pula, penelitian (Luki Karunia et al., 2023; Marliya et al., 2025; Wahyuni Noviantoro & Sutiyantiningsih, 2024) menunjukkan bahwa pelatihan yang relevan dapat meningkatkan kinerja, namun temuan (Anggono & Teng, 2024; Novrizal et al., 2024; Setiawati et al., 2023) menyatakan sebaliknya. Sementara itu, pengembangan karir juga menunjukkan hasil yang beragam; sebagian penelitian seperti (Arsyad et al., 2024; Hosen et al., 2024; Saputra et al., 2024), menunjukkan pengaruh positif, tetapi studi (Andaryansu et al., 2022; Khusnan Hadi et al., 2025) tidak menemukan pengaruh signifikan. Inkonsistensi hasil tersebut menunjukkan adanya research gap yang perlu dikaji lebih lanjut. Oleh karena itu,

penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap kinerja ASN di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bombana.

METHOD

Penelitian ini menggunakan paradigma positivistik dengan pendekatan kuantitatif deskriptif dan metode kausal (*cause and effect*) untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antar variabel berdasarkan landasan teoritis serta hipotesis yang telah dirumuskan (Cooper & Schindler, 2014; Ferdinand, 2014). Mengingat ukuran populasi yang relatif kecil, penelitian ini menerapkan teknik *saturated sampling* (sampel jenuh) dengan melibatkan seluruh 37 ASN sebagai responden. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara langsung dengan menggunakan skala Likert 1–5. Penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2025 di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bombana. Analisis data dilakukan menggunakan analisis deskriptif dan regresi multivariat dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Uji asumsi normalitas dan linearitas dilakukan untuk memastikan validitas model regresi. Selanjutnya, pengujian hipotesis meliputi uji koefisien determinasi (R^2), uji simultan (F), dan uji parsial (t) guna menilai kekuatan hubungan serta signifikansi pengaruh antar variabel (Hair et al., 2018; Solimun et al., 2019).

Tabel 1. Defeini Operasional Penelitian

Defeini Operasional Variabel	Indikator Variabel	Skala
Pendidikan (X1) merupakan pernyataan ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bombana dalam usaha meningkatkan pengetahuan termasuk peningkatan penguasaan teori, kemampuan mentransfer pengetahuan serta kemampuan mengambil keputusan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan spesifik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesempatan mengikuti pendidikan formal 2. Latar belakang pendidikan 3. Kesesuaian pendidikan pada tugas 4. Kesesuaian program dengan pendidikan 	Likert
Pelatihan (X2) merujuk pada persepsi pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bombana mengenai upaya peningkatan keterampilan melalui kegiatan pelatihan dan pemberian pengetahuan praktis sesuai tugas dan fungsi. Dalam penelitian ini, pelatihan dipahami sebagai proses sistematis untuk meningkatkan perilaku kerja, penguasaan keterampilan, dan kemampuan teknis pegawai, guna memajukan kualitas sumber daya manusia baik bagi pegawai baru maupun yang telah bekerja lebih lama.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuan pelatihan 2. Peserta pelatihan 3. Materi pelatihan 4. Metode pelatihan 5. Instruktur 	Likert

Defeini Operasional Variabel	Indikator Variabel	Skala
Pengembangan Karir (X3) adalah persepsi pegawai mengenai berbagai upaya terorganisasi yang dilakukan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bombana untuk mendukung perencanaan, peningkatan, dan pencapaian karier pegawai. Upaya tersebut meliputi penyediaan informasi karir, perencanaan jalur karir, penugasan berjenjang sesuai kebutuhan organisasi, serta pelaksanaan program pengembangan karir yang bertujuan meningkatkan kemampuan, pengalaman, dan peluang karir pegawai.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penugasan secara berjenjang 2. Bimbingan karir 3. Peluang karir 	Likert
Kinerja ASN (Y) adalah persepsi pegawai mengenai tingkat pencapaian hasil kerja pada periode tertentu yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sebagai aparatur di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bombana. Kinerja ini mencerminkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta efektivitas pelaksanaan tugas sesuai standar kerja yang ditetapkan organisasi. Variabel ini menilai sejauh mana pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan secara profesional, memenuhi target kinerja, serta memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas kerja 2. Kualitas kerja 3. Waktu kerja 4. Orientasi pelayanan 5. Akuntabel 6. Kompeten 7. Harmonis 8. Loyal 9. Adaptif 10. Kolaboratif 	Likert

Sumber: Usulan Penulis 2025

RESULTS AND DISCUSSION

Results

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Tujuan pengujian instrumen penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah kuesioner (angket) yang digunakan dalam studi ini dapat memenuhi kriteria sebagai alat ukur yang valid dan akurat sesuai standar metodologi riset. Rekapitulasi hasil uji validitas sebagai berikut.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel Penelitian	Indikator Variabel	Item	Koefisien Korel. (<i>r</i>)	Sig.	Hasil
Pendidikan (X1)	Kesempatan mengikuti pendidikan formal	X1.1	.789**	0.000	Valid
	Latar belakang pendidikan	X1.2	.822**	0.000	Valid
	Kesesuaian pendidikan pada tugas	X1.3	.917**	0.000	Valid
	Kesesuaian program dengan pendidikan	X1.4	.823**	0.000	Valid
Pelatihan (X2)	Tujuan pelatihan	X2.1	.786**	0.000	Valid
	Peserta pelatihan	X2.2	.870**	0.000	Valid
	Materi pelatihan	X2.3	.832**	0.000	Valid
	Metode pelatihan	X2.4	.775**	0.000	Valid
	Instruktur	X2.5	.860**	0.000	Valid

Variabel Penelitian	Indikator Variabel	Item	Koefisien Korel. (<i>r</i>)	Sig.	Hasil
Pengembangan Karir (X3)	Penugasan secara berjenjang (X3.1)	X3.1.1	.686**	0.000	Valid
		X3.1.2	.731**	0.000	Valid
		X3.1.3	.879**	0.000	Valid
	Bimbingan karir (X3.2)	X3.2.1	.638**	0.000	Valid
		X3.2.2	.616**	0.000	Valid
		X3.2.3	.676**	0.000	Valid
	Peluang karir (X3.3)	X3.3.1	.795**	0.000	Valid
		X3.3.2	.816**	0.000	Valid
	Kinerja ASN (Y)	Kuantitas kerja	Y1	.764**	0.000
Kualitas kerja		Y2	.773**	0.000	Valid
Waktu kerja		Y3	.827**	0.000	Valid
Orientasi pelayanan		Y4	.675**	0.000	Valid
Akuntabel		Y5	.742**	0.000	Valid
Kompeten		Y6	.850**	0.000	Valid
Harmonis		Y7	.700**	0.000	Valid
Loyal		Y8	.759**	0.000	Valid
Adaptif		Y9	.847**	0.000	Valid
Kolaboratif		Y10	.821**	0.000	Valid

Sumber: Hasil olahan data dengan SPSS 2025

Berdasarkan Tabel 2 seluruh item pada instrumen penelitian dinyatakan valid, dibuktikan dengan koefisien korelasi di atas 0,30 dan nilai signifikan di bawah 0,05 untuk variabel pendidikan, pelatihan, pengembangan karir, dan kinerja ASN. Rekap hasil uji reliabilitas instrumen penelitian selanjutnya dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

No.	Variabel Penelitian	Cronbach's Alpha	Hasil
1	Pendidikan (X1)	0.857	Reliabel
2	Pelatihan (X2)	0.882	Reliabel
3	Pengembangan karir (X3)	0.792	Reliabel
4	Kinerja ASN (Y)	0.926	Reliabel

Sumber: Hasil olahan data primer dengan SPSS

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel penelitian dinyatakan reliabel, ditunjukkan oleh nilai Cronbach's Alpha yang memenuhi kriteria ($>0,60$). Hal ini menegaskan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat keandalan yang memadai untuk mengukur dan menganalisis data penelitian.

Karakteristik Responden

Analisis karakteristik responden dilakukan untuk menggambarkan profil ASN di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bombana berdasarkan jenis kelamin, umur,

tingkat pendidikan, dan masa kerja. Hasil distribusi responden disajikan pada Tabel 3 berikut.

Tabel 4 Karakteristik Responden

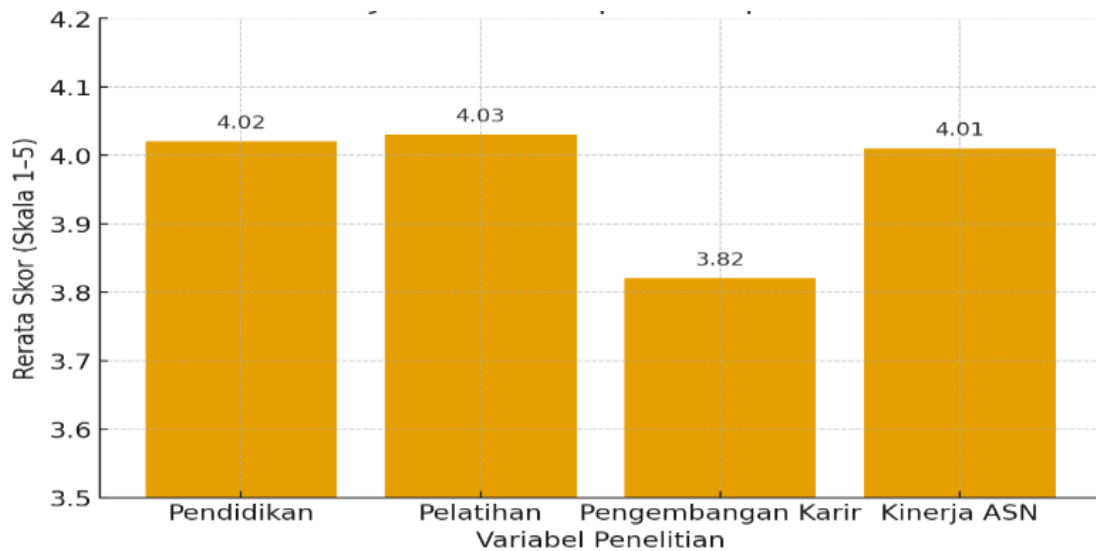
Karakteristik Responden	Frekwensi (orang)	Persentase (%)	
Jenis Kelamin	Laki-Laki	16	43.24
	Perempuan	21	56.76
	Jumlah	37	100
Umur	21-30 Tahun	14	37.84
	31-40 Tahun	18	48.65
	41-49 Tahun	5	13.51
	Jumlah	37	100
Tingkat Pendidikan	SMA/Sederajat	7	18.92
	Sarjana (S1)	26	70.27
	Magister (S2)	4	10.81
	Jumlah	37	100
Masa Kerja	3 - 9 Tahun	18	48.65
	10 - 20 Tahun	16	43.24
	21 - 25 Tahun	3	8.11
	Jumlah	37	100

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2025

Berdasarkan Tabel tersebut, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (56,76%) dengan rentang usia dominan 31–40 tahun (48,65%). Sebagian besar ASN berpendidikan sarjana (70,27%) dan memiliki masa kerja antara 3–9 tahun (48,65%). Komposisi ini menunjukkan bahwa responden penelitian didominasi oleh ASN yang relatif muda, berpendidikan tinggi, dan memiliki pengalaman kerja yang memadai.

Deskripsi Jawaban Jawaban Respoden

Untuk memberikan gambaran umum mengenai persepsi responden terhadap variabel penelitian, dilakukan analisis deskriptif terhadap rata-rata skor dari setiap indikator yang diukur menggunakan skala Likert lima poin. Hasil perhitungan rerata menunjukkan sejauh mana responden menilai pelaksanaan pendidikan, pelatihan, pengembangan karir, dan kinerja ASN. Nilai rerata yang diperoleh untuk masing-masing variabel selanjutnya disajikan pada diagram batang berikut.



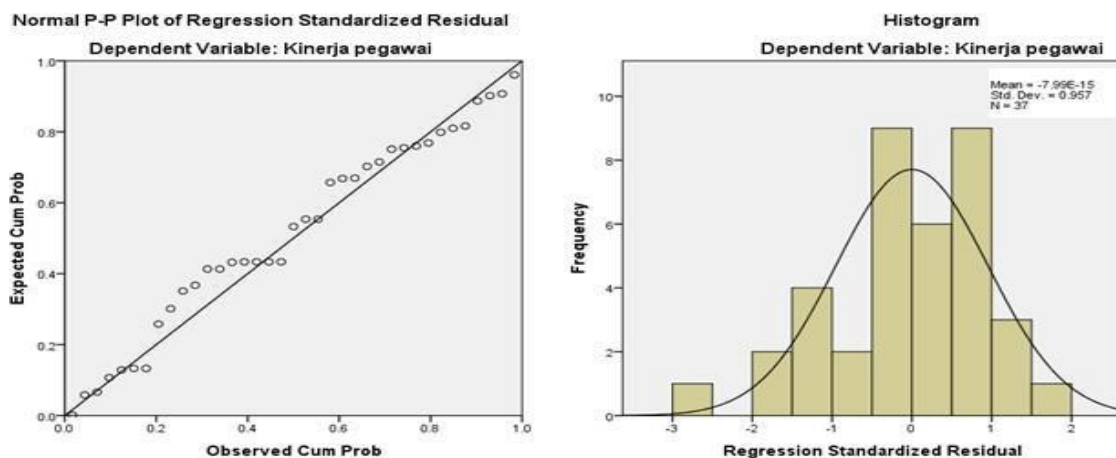
Sumber; Data primer diolah, Tahun 2025

Gambar 1 Diagram Rerata Jawaban Responden

Berikut diagram batang yang menggambarkan rerata jawaban responden pada setiap variabel penelitian, menunjukkan bahwa seluruh variabel berada dalam kategori “Baik”, dengan nilai tertinggi pada pelatihan (4,03) dan terendah pada pengembangan karir (3,82).

Hasil Analisis Regresi Multivariat

Proses analisis regresi multivariat terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi data pada regresi multivariat, agar estimasi dari koefisien regresi tidak bias. Hasil uji asumsi data pada analisis regresi multivariat studi ini yaitu uji normalitas dan uji linearitas. Analisis normalitas residual dilakukan untuk memastikan data yang dihasilkan model regresi memenuhi syarat distribusi normal. Evaluasi ini menggunakan pendekatan Normal P-P Plot dan histogram, sehingga diperoleh gambaran distribusi residual secara visual.



Sumber: Hasil olahan data primer dengan SPSS

Gambar 2 Uji normalitas

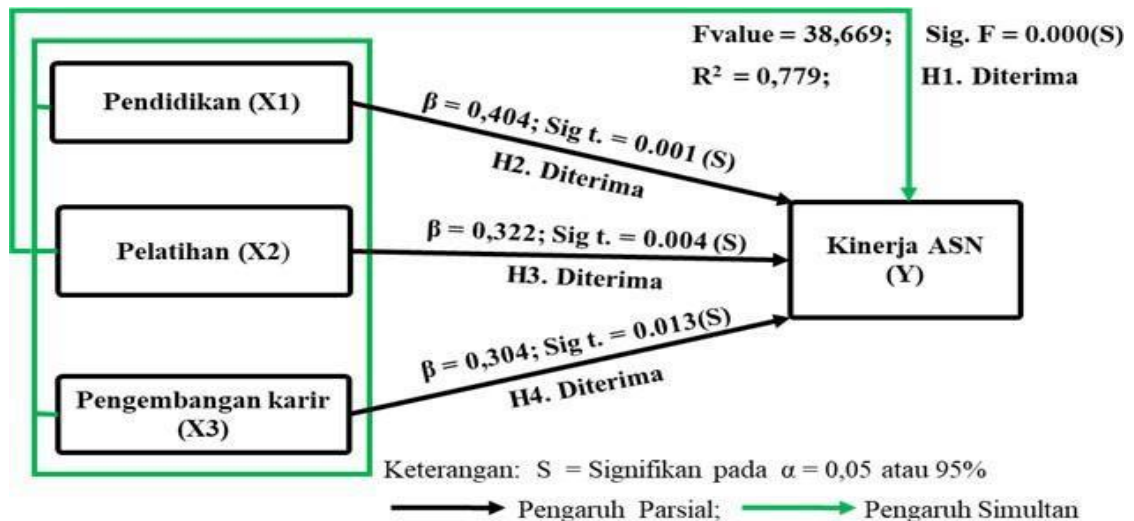
Berdasarkan pengamatan pada Normal P-P Plot dan grafik histogram, pola sebaran residual tampak mendekati garis diagonal dan membentuk kurva menyerupai distribusi normal. Hal ini mengindikasikan bahwa residual model regresi dapat dikategorikan berdistribusi normal. Untuk memastikan kelayakan analisis lebih lanjut, pengujian linearitas dilakukan antara variabel independen terhadap variabel dependen, yaitu kinerja ASN. Hasil pengujian linearitas hubungan antar variabel disajikan sebagai berikut:

Tabel 4 Hasil Pengujian Asumsi Linieritas

Hubungan Antara Variabel	Uji Linearitas		
	F	Sig.	Hasil
Pendidikan → Kinerja ASN	54.429	0.000	Linear
Pelatihan → Kinerja ASN	38.649	0.000	Linear
Pengembangan karir →Kinerja ASN	46.660	0.000	Linear

Sumber: Hasil olahan data primer dengan SPSS

Berdasarkan hasil uji linearitas yang disajikan pada Tabel di atas, seluruh hubungan antara pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap kinerja ASN menunjukkan nilai signifikansi $p = 0.000$. Hal ini menandakan bahwa ketiga hubungan tersebut bersifat linear dan memenuhi asumsi untuk dilakukan pengujian selanjutnya dengan model analisis statistik berbasis linearitas. Temuan ini memastikan bahwa analisis regresi yang diterapkan pada penelitian memiliki dasar empiris yang kuat dari sisi asumsi linearitas. Hasil analisis regresi multivariat untuk menjawab permasalahan dan hipotesis pada model penelitian ini disajikan pada diagram gambar berikut:



Sumber: Hasil olahan data primer dengan SPSS

Gambar 3 Diagram Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis

Berdasarkan gambar diagram, diperoleh persamaan analisis regresi multivariat sebagai berikut: $Y = 0,404X_1 + 0,322X_2 + 0,304X_3$. Hasil analisis regresi multivariat menunjukkan bahwa nilai korelasi (R) sebesar 0,882 menandakan hubungan yang sangat

kuat antara variabel pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap kinerja ASN. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,7785 mengindikasikan bahwa 77,85% variasi kinerja ASN dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebas tersebut, sementara 22,15% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Uji F menghasilkan nilai signifikansi (p -value) = $0,000 < \alpha = 0,05$, sehingga secara simultan ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Secara parsial, pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN dengan koefisien 0,404 ($p = 0,001$), pelatihan berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien 0,322 ($p = 0,004$), dan pengembangan karir juga berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien 0,304 ($p = 0,013$). Dengan demikian, model penelitian ini memiliki tingkat akurasi yang baik dan mendukung seluruh hipotesis yang diajukan.

Discussion

Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja ASN

Hasil analisis regresi multivariat menunjukkan bahwa pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bombana. Hal ini membuktikan bahwa optimalisasi program pendidikan, pelatihan yang relevan dengan tugas jabatan, dan pengembangan karir secara terarah turut mendorong peningkatan indikator kinerja ASN, termasuk kualitas kerja, akuntabilitas, dan keharmonisan dalam lingkungan kerja. Sebagian besar ASN juga menilai kinerja mereka sudah baik, terutama dalam aspek hubungan kerja yang harmonis.

Temuan ini sesuai dengan konsep kinerja menurut (Dessler, 2020) serta mendukung implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2022 terkait kinerja ASN yang menekankan sinergi antara capaian kerja dan perilaku kerja. Selain itu, hasil ini juga sejalan dengan teori (Mathis & Jackson, 2021) yang menegaskan pentingnya manajemen SDM strategis dalam mewujudkan tujuan organisasi. Konsistensi empiris juga terlihat dengan temuan studi (Adawiyah et al., 2023; Karlinda et al., 2025; Kholik et al., 2024), sehingga dapat disimpulkan bahwa penguatan SDM melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karir merupakan kunci utama dalam peningkatan profesionalisme dan kompetensi ASN.

Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja ASN

Penelitian ini menemukan bahwa pendidikan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bombana.

Faktor-faktor seperti kesempatan mengikuti pendidikan formal, kesesuaian latar belakang pendidikan dengan tugas, serta relevansi pendidikan terhadap pekerjaan terbukti mendorong peningkatan kualitas, kuantitas, dan harmonisasi kinerja ASN. Mayoritas responden menilai kebijakan pendidikan sudah berjalan optimal, terutama terkait akses terhadap kesempatan pendidikan formal yang mendukung pengembangan profesionalisme pegawai.

Temuan ini konsisten dengan teori (Bratton & Gold, 2003; Jones et al., 2009; Siagian, 2019), yang menegaskan peran pendidikan dalam membangun kompetensi dan kesiapan kerja ASN. Kondisi ASN yang berpendidikan S1 dan berada di usia produktif juga memperkuat hubungan antara pendidikan dan kinerja, sesuai pandangan (Robbins & Judge, 2022). Hasil studi ini selaras dengan penelitian (Manutilaa et al., 2024; Santoso et al., 2024; Suwarga et al., 2024; Tandipayuk et al., 2024; Yasril et al., 2024) yang menegaskan bahwa peningkatan pendidikan merupakan faktor utama dalam mendukung efektivitas dan profesionalitas ASN secara berkelanjutan.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja ASN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bombana. Indikator seperti sasaran pelatihan, materi, metode, kualitas instruktur, dan partisipasi peserta terbukti mampu meningkatkan aspek-aspek kinerja, termasuk kuantitas, kualitas, dan kompetensi ASN. Sebagian besar responden menilai pelaksanaan pelatihan sudah berjalan baik, dengan penekanan pada tujuan dan sasaran pelatihan sebagai faktor utama peningkatan kualitas kerja dan profesionalisme ASN.

Temuan ini konsisten dengan teori pelatihan (Newstrom, 2015; Veithzal & Sagala, 2019) yang menyatakan bahwa pelatihan adalah proses sistematis untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja. Bukti empiris juga memperkuat hasil dari berbagai studi (Bastian et al., 2024; A. Putri et al., 2024; D. T. Putri & Savitri, 2025; Sundawa, 2025) yang menegaskan kontribusi pelatihan terhadap peningkatan kinerja pegawai sektor publik. Disarankan agar manajemen terus mengoptimalkan program pelatihan yang berkelanjutan, dengan memperhatikan relevansi materi, kualitas instruktur, serta metode yang adaptif untuk mendukung akuntabilitas dan profesionalitas ASN.

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja ASN

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bombana.

Efektivitas program pengembangan karir tercermin dari indikator penugasan berjenjang, bimbingan karir, dan peluang pengembangan, yang berkontribusi nyata pada peningkatan berbagai aspek kinerja, seperti kuantitas, kualitas, dan kolaborasi. Bimbingan karir menempati posisi tertinggi dalam persepsi responden, menandakan peran penting pimpinan dalam mendukung pertumbuhan dan profesionalisme ASN, sementara peluang karir menjadi aspek yang perlu penguatan.

Temuan ini konsisten dengan teori (Dessler, 2020; Noe, 2008), yang menegaskan bahwa pengembangan karir sebagai proses berkelanjutan mampu meningkatkan kompetensi, motivasi, dan kinerja pegawai. Kondisi ASN yang umumnya berpendidikan tinggi dan berpengalaman panjang turut memperkuat kontribusi pengembangan karir terhadap profesionalisme kerja. Dukungan dari penelitian-penelitian sebelumnya, seperti (Chamariyah et al., 2025; Diana et al., 2022; Erlangga, 2025; Fajarin et al., 2025; Salfa et al., 2025; Wahyuni & Hafid, 2025), menunjukkan bahwa strategi pengembangan karir yang terstruktur sangat penting untuk mendorong kinerja, loyalitas, dan adaptivitas pegawai dalam organisasi pemerintah. Dengan demikian, optimalisasi program pengembangan karir menjadi rekomendasi utama untuk memperkuat sistem pembinaan kinerja ASN secara berkelanjutan.

CONCLUSION

Penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karir, baik secara simultan maupun parsial, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Peningkatan relevansi pendidikan, efektivitas pelatihan, dan pengembangan karir yang terencana terbukti memperkuat profesionalisme dan pelayanan publik ASN. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar studi diperluas pada instansi pemerintah lain serta menggunakan pendekatan longitudinal guna menganalisis perubahan kinerja ASN dari waktu ke waktu, sehingga memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap dinamika pengaruh ketiga variabel tersebut secara berkelanjutan.

REFERENCES

Adawiyah, S. S. R., Wahyuningaih, S., & Kusumawati, I. (2023). PENGARUH PENDIDIKAN, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI SMA NEGERI 1 SUKATANI. *Jurnal irai Management*, 8(2), 171–178.

- Adnyana, I. P. A., & Jaya, I. K. R. K. (2022). PENGARUH TINGKAT PENDIDIKAN, MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PELAYANAN TEKNIK (YANTEK) DI ULP SINGARAJA. *Jurnal Artha Satya Dharma*, 15(2), 9–16.
- Andaryansu, P., Zefriyenni, & Lusiana. (2022). THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH COMPENSATION AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT. NAGARI BANK. *Journal Eduvest*, 2(12), 2553–2570.
- Anggono, A., & Teng, S. H. (2024). PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR JASA AKUNTANSI. *REMIK: Riset dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer*, 8(1), 73–81.
- Arsyad, R. M. F. K., HS, I., & Sriekaningsih, A. (2024). EFFECT OF TRAINING AND CAREER DEVELOPMENT ON THE PERFORMANCE: ROLE OF WORK MOTIVATION AS MEDIATING. *International Journal of Management and Business Applied*, 3(2), 145–164. <https://doi.org/10.54099/ijmba.v3i2.1107>
- Bandura, A. (1977). *SOCIAL LEARNING THEORY*. General Learning Press.
- Bastian, B., Syekh, S., & Zahari, M. (2024). THE INFLUENCE OF TRAINING AND DISCIPLINE ON EMPLOYEE PERFORMANCE IS GOVERNED BY WORK COMPETENCE AT THE JOB TRAINING CENTER AND PRODUCTIVITY JAMBI PROVINCE. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 6(2), 948–961. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i2.3351>
- Bernardin, J. (2003). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: AN EXPERIENTIAL APPROACH* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Bratton, J., & Gold, J. (2003). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: THEORY AND PRACTICE*. Palgrave MacMillan.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2008). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*. McGraw-Hill.
- Chamariyah, C., Utari, W., & Shodiq, A. (2025). PENGARUH KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA PERSONEL POLRES TUBAN YANG DIMEDIASI OLEH PENGEMBANGAN KARIER: (STUDI PADA SATLANTAS POLRES TUBAN). *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 4(2), 256–272. <https://doi.org/10.30640/inisiatif.v4i2.3847>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *BUSINESS RESEARCH METHODS* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2013). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* (10th ed.). Wiley.
- Dessler, G. (2020). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* (16th ed.). Pearson Education.

- Dharma, S. (2012). *MANAJEMEN KINERJA: FALSAFAH TEORI DAN PENERAPANNYA*. Pustaka Ilmu.
- Diana, N. L., Tantri, M., Ali, S., & Ramadhan, M. F. (2022). TRAINING AND CAREER DEVELOPMENT: WHY AND WHEN RELATED TO JOB SATISFACTION AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, 6(2), 69–81. <https://doi.org/10.21009/JOBBE.006.2.06>
- Erlangga, E. (2025). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT ANTIKA ANGGREK INDONESIA. *Trending: Jurnal Manajemen dan Ekonomi*, 3(1), 237–254. <https://doi.org/10.30640/trending.v3i1.3727>
- Fajarin, A., Yuita, M., & Waruwu, K. (2025). PENGARUH MOTIVASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MC.DONALD. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 4(1), 15–22.
- Ferdinand, A. (2014). *METODE PENELITIAN MANAJEMEN* (5th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Flippo, E. B. (2019). *PERSONEL MANAGEMENT (MANAJEMEN PERSONALIA)*. Erlangga.
- Gomes, F. C. (2003). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Andi Offset.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *MULTIVARIATE DATA ANALYSIS* (8th ed.). Cengage.
- Halim, A. F., Vionika, A., & Ningrum, F. S. (2023). PENGARUH TINGKAT PENDIDIKAN DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK KOTA PALEMBANG. *Jurnal DIALOGIKA*, 4(1), 38–45.
- Handoko, T. H. (2010). *MANAJEMEN PERSONALIA & SUMBER DAYA MANUSIA* (2nd ed.). BPFE UGM.
- Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., Abd Aziz, M. F., & Rahman, M. M. (2024). TRAINING & DEVELOPMENT, CAREER DEVELOPMENT, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS THE PREDICTOR OF WORK PERFORMANCE. *Heliyon*, 10(1), eXXXXXX.
- Jones, M. K., Jones, R. J., Latreille, P. L., & Sloane, P. J. (2009). TRAINING, JOB SATISFACTION, AND WORKPLACE PERFORMANCE IN BRITAIN: EVIDENCE FROM WERS 2004. *Labour*, 23(Special Issue), 139–175.
- Karlinda, A. E., Sari, P. I. P., & Parwati, T. A. (2025). PENGARUH PENDIDIKAN, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis (JEMB)*, 4(1), 47–52. <https://doi.org/10.47233/jemb.v4i1.2558>

Kementerian PANRB Republik Indonesia. (2022). PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA NOMOR 6 TAHUN 2022 TENTANG PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI ASN.

Kholik, I. M., Violinda, Q., & Darmaputra, M. F. (2024). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KERJA (DIKLAT) DAN KEDISPLINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI: STUDI KASUS PADA KANTOR DINAS PERUMAHAN DAN KAWASAN PERMUKIMAN KOTA SEMARANG. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan*, 4(1), 1–11. <https://doi.org/10.55606/jurimbik.v4i1.735>