



PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KEPUASAN KERJA, TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI MEDIASI OLEH KOMPETENSI SURVEI PADA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA

Tuti Alawiyah¹ Edy Hartono², Evangelia Yuninda³

^{1,2,3}) Magister Manajemen, Universitas Swadaya Gunung Jati Cirebon

^{1,2,3,...}) tutialwi3@gmail.com

ARTICLE HISTORY

Received:

August 12, 2026

Revised

September 1, 2026

Accepted:

September 5, 2026

Online available:

September 30, 2026

Keywords:

Employee performance;
competence; Career development;
Job satisfaction

*Correspondence:

Name: Tuti Alawiyah

E-mail: tutialwi3@gmail.com

Editorial Office

Ambon State Polytechnic

Center for Research and

Community Service

Ir. M. Putuhena Street, Wailela-

Rumahtiga, Ambon

Maluku, Indonesia

Postal Code: 97234

ABSTRACT

Introduction: This study aims to examine the influence of career development and job satisfaction on the performance of State Civil Apparatus (ASN) at the Tegal Regency Education and Culture Office, with competence serving as a mediating variable. ASN performance plays a vital role in supporting the effectiveness of public service delivery, particularly in the fields of education and culture, making the efficient management of human resources crucial.

Methods: This study employs a quantitative approach using a survey method. The research population comprises all State Civil Apparatus (ASN) personnel working within the Tegal Regency Education and Culture Office, totaling 138 individuals. Consequently, a full census sampling technique was utilized, meaning every member of the population served as a respondent in the study. Data collection was conducted via questionnaire distribution, while data analysis employed the Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) method using the SmartPLS 4.0 software.

Results: The research results indicate that career development has a significant impact on employee performance and a significant influence on their competence. Job satisfaction has a positive and significant influence on employee competence and performance. Competence is also shown to have a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, competence is found to mediate the influence of career development on employee performance, as well as the influence of job satisfaction on employee performance.

Conclusion: This study was motivated by observed fluctuations in performance outcomes (e-SKP) and a decline in the level of employee discipline among State Civil Apparatus (ASN) staff at the Tegal Regency Education and Culture Office throughout 2024. Although career development and job satisfaction are theoretically capable of enhancing performance, inconsistencies remain in the findings of previous studies (a research gap). Therefore, this study aims to analyze the impact of career development and job satisfaction on employee performance, with competence serving as a mediating variable.

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) berperan sebagai komponen kunci dalam pelaksanaan pemerintahan serta penyediaan layanan publik. Kinerja ASN berpengaruh besar terhadap efektivitas lembaga pemerintahan dalam

Published by P3M Ambon State Polytechnic

This is an open-access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>) Page | 2223

mencapai sasaran pembangunan, terutama di bidang pendidikan dan budaya yang berfungsi penting dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia dan pemeliharaan nilai budaya daerah. Penelitian ini dilakukan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal, yang merupakan instansi daerah yang bertugas menangani urusan pemerintahan dalam sektor pendidikan dan budaya sesuai dengan kewenangannya.

Dinas ini memiliki tugas dalam merencanakan, melaksanakan, mengawasi, dan mengevaluasi kebijakan pendidikan serta budaya di Kabupaten Tegal. Dalam melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal didukung oleh ASN yang tersebar di kantor dinas (tingkat kabupaten) dan kantor wilayah koordinator (KWK) yang berperan sebagai perpanjangan tangan untuk pengelolaan dan pembinaan unit pendidikan di wilayah kerjanya masing-masing. Di Kabupaten Tegal, terdapat 18 kecamatan yang meliputi Margasari, Bumi Jawa, Bojong, Balapulang, Pagerbarang, Lebaksiu, Jatinegara, Kedungbanteng, Pangkah, Slawi, Dukuhwaru, Dukuhhuri, Adiwerna, Talang, Tarub, Kramat, Suradadi, dan Warureja. Keberadaan ASN di kedua level organisasi ini memerlukan kinerja yang optimal, profesional, serta sejalan dengan tujuan lembaga.

Selain penjelasan di atas, berdasarkan pengamatan peneliti, terlihat bahwa ruang kerja sering kali sepi selama waktu kerja. Para pegawai sering keluar pada jam kantor dengan berbagai alasan yang tidak jelas dan tanpa izin dari atasan. Proses absensi di kantor ini pun tidak berjalan dengan efisien karena absensi bagi pegawai hanya dilakukan saat apel pagi dan apel pulang.

Tabel 1
Tingkat Absensi Pegawai ASN

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal dan Koordinator Wilayah Kecamatan Kabupaten Tegal (Januari-Desember 2024)

Triwulan	Jumlah Pegawai	Hari Kerja	Sakit	Izin	Alpha	Total
Triwulan I	130	57	5	12	14	31
Triwulan II	138	51	4	14	18	36
Triwulan III	138	64	6	10	22	38
Triwulan IV	138	62	7	14	27	48
Jumlah			22	50	81	153

Pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa frekuensi absensi pegawai meningkat dari Triwulan I hingga Triwulan IV tahun 2024. Di Triwulan I, dalam rentang waktu tiga bulan dari Januari hingga Maret, total ketidakhadiran pegawai tercatat sebanyak 31 orang; yang terdiri dari 5 orang karena sakit, 12 orang dengan izin, dan 14 orang tanpa keterangan. Sementara di Triwulan II, jumlah pegawai yang tidak hadir mencapai 36 orang, kemudian di Triwulan III angkanya meningkat menjadi 38 orang, dan di Triwulan IV kembali naik ke angka 48 orang.

Dari data ini, jelas ada kenaikan jumlah pegawai yang absen selama setahun di tahun 2024. Penjelasan ini menandakan bahwa ketidakhadiran pegawai di kantor, terutama dalam kategori izin dan tanpa keterangan, merupakan indikasi kurangnya disiplin pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal dalam mematuhi semua aturan yang seharusnya diikuti.

Menyangkut kinerja masing-masing, keadaan ini mengindikasikan bahwa tingkat disiplin pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal masih tergolong kurang memuaskan. Kondisi ini dapat berdampak pada bertambahnya beban kerja pegawai, sehingga dapat berakibat menurunnya kinerja pegawai dan produktivitas organisasi.

Untuk menyadari bahwa tingkat pendidikan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja individu, karena latar belakang ini memainkan peranan penting dalam membentuk sikap dan mental profesional yang tangguh serta pekerja keras. Rasa tindakannya dalam menjalankan tanggung jawab tidak hanya dipicu oleh faktor finansial, tetapi juga diarahkan untuk mencapai prestasi dan produktivitas. Mengenai tingkat pendidikan ASN di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal, berikut adalah datanya:

Tabel 2
Jenjang Pendidikan Pegawai ASN
Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal dan Koordinator Wilayah Kecamatan
Kabupaten Tegal Per 1 Juni 2025

No	Pendidikan	Lk	Pr	Total
1	Magister	5	8	13
2	Sarjana	32	20	52
3	Diploma	4	6	10
4	SMA/Sederajat	24	39	63
Jumlah		65	73	138

Sumber: Bag. Umum & Kepegawaian Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal 2024

Jika melihat latar belakang pendidikan pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tegal dan Koordinator Wilayah Kecamatan Kabupaten Tegal per 1 Juni 2025, dapat dipastikan bahwa keadaannya cukup baik. Kesimpulan ini diambil dari faktor sosial, ekonomi, dan berbagai tantangan yang dihadapi masyarakat saat ini yang sangat kompleks, oleh karena itu diperlukan berbagai langkah untuk memberikan pendidikan dan pelatihan agar mereka dapat bekerja lebih efisien dalam menjalankan tugas pemerintahan.

Setelah mengamati ringkasan mengenai kehadiran pegawai dan tingkat pendidikan di atas, salah satu hal utama yang harus diperhatikan adalah upaya untuk meningkatkan kualitas pegawai ASN melalui penerapan SKP sebagai alat evaluasi. Pegawai diharuskan untuk menyampaikan hasil kerja tahunan mereka kepada Kepala Dinas. Seiring dengan perkembangan zaman, metode penilaian kinerja pegawai kini tidak lagi dilakukan secara manual, tetapi telah diperbarui dengan menggunakan sistem digital yang dikenal sebagai e-SKP.

Dengan pesatnya perkembangan teknologi, ada perubahan dalam kebijakan manajemen kinerja yang memerlukan penyesuaian segera terkait penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) bagi Aparatur Sipil Negara (ASN). Ini mencakup pemahaman mengenai cara merancang SKP berdasarkan Permenpan 6 Tahun 2022 serta pengisian SKP secara daring melalui SiMASTER yang telah disesuaikan dengan ketentuan dari PermenPANRB 6 Tahun 2022. Manajemen kinerja pegawai bertujuan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi melalui peningkatan kualitas serta kompetensi pegawai, penguatan peran pimpinan, serta peningkatan kerja sama antara pimpinan dan pegawai, antarpegawai, serta pegawai dengan pihak-pihak terkait.

Tabel 3
Rekapitulasi Capaian Kinerja Pegawai ASN
Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal dan Koordinator Wilayah Kecamatan
Kabupaten Tegal Tahun 2024

No	Bulan	Jumlah Pegawai	Jumlah Tupoksi Pegawai ASN	Jumlah Realisasi Pekerjaan	Persentase
1	Januari	130	23	16	69,57
2	Februari	130	20	16	76,92
3	Maret	130	31	22	70,97
4	April	138	35	26	74,29
5	Mei	138	28	19	67,86
6	Juni	138	21	20	95,24
7	Juli	138	34	25	75,53
8	Agustus	138	39	23	58,97
9	September	138	24	15	62,50
10	Oktober	138	32	27	84,38
11	November	138	29	21	72,41
12	Desember	138	25	16	64,00

Sumber: Bag. Umum & Kepegawaian Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal 2024

Secara keseluruhan, informasi menunjukkan bahwa kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) tergolong berhasil namun bervariasi sepanjang tahun, dengan tingkat penyelesaian tugas bulanan berkisar antara 58,97% hingga 95,24%. Jumlah pegawai juga mengalami sedikit peningkatan, dari 130 orang pada awal tahun menjadi 138 orang menjelang akhir tahun, dimulai sejak bulan April. Selama triwulan pertama tahun ini (Januari hingga Maret), tingkat penyelesaian

pekerjaan berkisar antara 69,57% dan 76,92%. Meskipun jumlah total tugas yang ditangani setiap bulannya bervariasi antara 20 hingga 31 tugas, tim berhasil menyelesaikan lebih dari dua pertiga tugas yang menjadi tanggung jawab mereka.

Periode bulan April hingga Juni menunjukkan perkembangan yang menarik. Pada bulan April, yang mencakup 35 tugas dan fungsi utama, capaian aktual mencapai 74,29%. Namun, capaian tertinggi terjadi pada bulan Juni, dengan persentase realisasi sebesar 95,24% dari 21 tugas yang ada. Hal ini mencerminkan kinerja kerja yang sangat baik pada bulan tersebut. Memasuki pertengahan tahun, bulan Juli menunjukkan kinerja yang kuat dengan realisasi sebesar 75,53%. Sebaliknya, bulan Agustus mencatat tingkat capaian terendah sebesar 58,97%, meskipun pada bulan tersebut jumlah tugas yang diselesaikan adalah yang terbanyak (39 tugas). Situasi ini mungkin mengindikasikan adanya kesulitan dalam menyelesaikan beban kerja yang berat pada bulan tersebut.

Menjelang akhir tahun, kinerja kembali menunjukkan pemulihan. Pada bulan September, capaian tercatat sebesar 62,50%, kemudian pada bulan Oktober terjadi peningkatan signifikan dengan hasil 84,38%, menjadikannya capaian tertinggi kedua setelah bulan Juni. Pada dua bulan terakhir, yaitu November dan Desember, hasil kinerja tetap berada di atas 60%, dengan angka aktual masing-masing sebesar 72,41% dan 64,00%.

Secara keseluruhan, meskipun terdapat variasi bulanan, ASN terus menunjukkan dedikasi dalam menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan. Penyesuaian jumlah pegawai hingga mencapai 138 orang pada pertengahan dan akhir tahun juga mencerminkan penyesuaian terhadap tuntutan organisasi. Penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor penyebab perubahan, khususnya selama bulan Agustus, dapat membantu merumuskan strategi yang lebih baik untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang.

Salah satu faktor yang diperkirakan memengaruhi kinerja pegawai negeri adalah pengembangan karier. Pengembangan karier yang jelas, adil, dan berkelanjutan dapat membantu pegawai meningkatkan keterampilan serta memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Pegawai yang memiliki peluang pengembangan karier yang baik umumnya memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi dan berupaya meningkatkan kinerja mereka.

Studi-studi terkini dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa pengembangan karier merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi kinerja pegawai sektor publik. Sebuah studi oleh Sutrisno dan Widodo (2020) yang diterbitkan dalam *Journal of Management and Organization* menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai instansi pemerintah. Temuan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Lestari, Musadieg, dan Prasetya (2021) dalam *Public Administration Journal*, yang menyatakan bahwa jenjang karier yang jelas dan peluang promosi mendorong motivasi yang lebih tinggi serta kinerja yang lebih baik di kalangan pegawai negeri.

Selain pertumbuhan karier, kepuasan kerja juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Studi oleh Susanti dan Palupiningdyah (2020) yang diterbitkan dalam *Management Analysis Journal* menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai sektor publik. Penelitian oleh Sari dan Handayani (2022) dalam *Journal of Human Resource Management* juga menemukan bahwa pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki kualitas kerja dan tanggung jawab yang lebih baik.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan karier dan kepuasan kerja terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung. Penelitian Pradana dan Rahardjo tahun 2021 dalam *Journal of Public Administration* menekankan bahwa kompetensi merupakan faktor kunci yang menghubungkan kebijakan manajemen sumber daya manusia dengan kinerja pegawai sektor publik. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara efektif. Peran kompetensi dalam kinerja pegawai negeri didukung oleh Nugroho dan Setyowati (2022) dalam *Journal of Public Administration*, yang menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri di pemerintah daerah. Lebih lanjut, penelitian oleh Rahmawati, Wahyuni, dan Hidayat (2023) dalam *Journal of Public Administration* menunjukkan bahwa kompetensi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengembangan karier dan kinerja pegawai negeri.

Penelitian oleh Putra dan Dewi (2021) yang diterbitkan dalam *Journal of Public Administration* mendukung adanya hubungan antara kepuasan kerja dan kompetensi. Temuan mereka menunjukkan bahwa kepuasan kerja berdampak signifikan terhadap peningkatan kompetensi karyawan. Sebuah studi internasional terkini oleh Kurniawan dan Solihin (2024), yang diterbitkan dalam *International Journal of Public Sector Management*, menyoroti bahwa

kepuasan kerja berkontribusi pada peningkatan kompetensi profesional, yang pada gilirannya menghasilkan kinerja yang lebih baik bagi pegawai sektor publik.

Meskipun banyak penelitian telah mengkaji hubungan antara pengembangan karier, kepuasan kerja, kompetensi, dan kinerja karyawan, hasilnya masih menunjukkan perbedaan temuan, khususnya terkait peran kompetensi sebagai variabel mediasi dalam organisasi publik di sektor pendidikan. Selain itu, penelitian yang secara khusus mengkaji aparatur publik pada dua tingkat organisasi yaitu kantor dan Kantor Koordinator Wilayah (KWK) masih tergolong terbatas.

Di samping itu, kepuasan kerja juga merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan tingkat kebahagiaan atau persepsi positif karyawan terhadap pekerjaan mereka, termasuk lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, sistem imbalan, serta peluang pengembangan diri. Individu yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap yang lebih positif dan mencapai kinerja yang lebih baik. Di sisi lain, kompetensi mengacu pada kemampuan yang harus dimiliki oleh aparatur publik untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang relevan dengan posisi pekerjaan tersebut. Pengembangan karier dan kepuasan kerja diyakini memengaruhi kinerja tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kompetensi karyawan. Oleh karena itu, kompetensi dipandang sebagai variabel yang memediasi hubungan antara pengembangan karier serta kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini melibatkan 138 responden yang terdiri dari 78 pegawai negeri sipil (PNS) dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan serta 60 PNS yang bertugas di 9 kecamatan yaitu Warureja, Suradadi, Slawi, Kramat, Tarub, Dukuhuri, Adiwerna, Talang, dan Pangkah di Kabupaten Tegal. Pemilihan responden dari kedua tingkat organisasi ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi terkait pengembangan karier, kepuasan kerja, kompetensi, dan kinerja PNS di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal.

Penelitian ini penting karena bertujuan untuk menganalisis secara empiris bagaimana pengembangan karier dan kepuasan kerja memengaruhi kinerja pegawai di lingkungan layanan sipil khususnya pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal dengan kompetensi sebagai variabel mediasi. Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam mengenai pengaruh pengembangan karier dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kompetensi mereka. Perbedaan hasil penelitian tersebut mengindikasikan adanya kesenjangan (*gap*) dalam studi yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya dalam konteks PNS di instansi pemerintah daerah.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Teoretis (*Grand Theory*): *Social Exchange Theory*

Landasan teori yang ada dalam penelitian ini dibuat untuk memberikan dasar yang jelas dalam menjelaskan bagaimana pengembangan karier, kepuasan kerja, kemampuan, dan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) saling berkaitan. Teori besar digunakan untuk menguraikan perilaku individu dalam organisasi publik dan cara kinerja pegawai terbentuk secara keseluruhan dan teratur. Penelitian ini mengadopsi teori pertukaran sosial sebagai teori utama, yang menggambarkan hubungan antarpribadi melalui konsep saling menguntungkan. Menurut Muttaqien, Teori Pertukaran Sosial menjelaskan bahwa hubungan sosial terbentuk melalui proses tukar menukar yang didasarkan pada tanggung jawab untuk memenuhi kewajiban dalam sebuah hubungan.

2. Kinerja pegawai ASN

Kinerja pegawai ASN adalah hasil dari apa yang dilakukan pegawai ketika mereka melakukan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar dan tujuan organisasi. Gibson dan teman-teman menyebutkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh keterampilan, semangat kerja, dan kesempatan yang ada untuk bekerja bagi pegawai. Dalam dunia ASN, kinerja pegawai adalah hal yang sangat penting untuk menilai seberapa baik mereka melakukan tugas pemerintah dan memberikan layanan kepada masyarakat. Kinerja pegawai ASN yang baik menunjukkan bahwa mereka mampu melaksanakan tugas dengan cara yang profesional, produktif, dan bertanggung jawab. Penelitian dari Unismuh (2025) dan PDMBengkulu (2025) menunjukkan bahwa kinerja

pegawai ASN dipengaruhi oleh berbagai hal, seperti kemampuan, kepuasan kerja, dan kebijakan untuk mengembangkan karir mereka.

3. Pengembangan karir

Pengembangan karir adalah proses yang dibuat dan dibantu oleh organisasi untuk membantu karyawan mengasah kemampuan, keterampilan, dan mencapai tingkat karir yang lebih tinggi. Menurut Super, pengembangan karir tidak hanya sebatas naik jabatan, tetapi juga mencakup perencanaan karir, pendidikan dan pelatihan, serta pengalaman kerja yang didapatkan melalui tugas dan perpindahan kerja. Pengembangan karir yang baik akan memberikan petunjuk dan kejelasan bagi karyawan mengenai kesempatan untuk maju dalam karir di organisasi. Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), pengembangan karir sangat penting karena berhubungan langsung dengan peningkatan kemampuan dan profesionalisme karyawan dalam menjalankan tugas pelayanan kepada masyarakat. Organisasi yang memiliki sistem pengembangan karir yang jelas dan adil akan memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kemampuan dan kinerjanya. Penelitian Auliya (2024) dan Friska (2023) menunjukkan bahwa pengembangan karir yang direncanakan dengan baik memiliki dampak positif terhadap peningkatan kemampuan dan kinerja karyawan di sektor publik.

4. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah cara pegawai menilai pekerjaan mereka berdasarkan berbagai hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu. Herzberg menjelaskan bahwa ada dua jenis faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor dari dalam diri sendiri dan faktor dari luar, seperti sifat pekerjaan, hubungan dengan atasan dan teman kerja, serta sistem penghargaan dan kesejahteraan yang didapatkan. Di dalam organisasi publik, termasuk lembaga pemerintah, kepuasan kerja sangat penting karena dapat mempengaruhi motivasi, komitmen, dan cara pegawai bekerja. Pegawai ASN yang merasa puas dengan pekerjaan mereka biasanya menunjukkan sikap yang baik, ingin belajar lebih banyak, dan berusaha memberikan yang terbaik untuk organisasi. Penelitian oleh Pasaribu pada tahun 2024 dan Tarigan pada tahun 2025 menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat berpengaruh pada kinerja pegawai ASN.

PENELITIAN TERDAHULU

Beberapa studi sebelumnya menunjukkan bahwa kemajuan dalam karir, gaya kepemimpinan yang mengubah, dan keterampilan memiliki peran yang sangat penting dalam membuat pegawai lebih puas dengan pekerjaan mereka dan meningkatkan kinerja mereka. Rosdiana Sijabat (2021) menekankan bahwa kemajuan karir memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai negeri, dengan kepuasan kerja menjadi jembatan yang menghubungkan keduanya. Daniel Pangaribuan dan Pardomuan Robinson Sihombing (2022) menemukan bahwa keterampilan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Di sisi lain, Ferry Panjaitan dan Yuanita Fernandes Sinaga (2022) menambahkan bahwa kemajuan karir, keterampilan, dan imbalan secara bersamaan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Melida Wijaya dan Retno Purwani Setyaningrum (2023) juga menekankan bahwa kemajuan karir dan keterampilan berdampak pada kinerja dengan kepuasan kerja sebagai penghubung.

Ada beberapa celah penelitian yang bisa dikembangkan lebih jauh. Penelitian yang dilakukan oleh Rosdiana Sijabat pada tahun 2021 tidak mempertimbangkan kompetensi sebagai penghubung, sementara Daniel Pangaribuan dan Pardomuan Robinson Sihombing pada tahun 2022 tidak mempelajari pengembangan karir sebagai faktor yang berdiri sendiri. Ferry Panjaitan dan Yuanita Fernandes Sinaga pada tahun 2022 memfokuskan pada objek non-ASN dan juga tidak menjadikan kompetensi sebagai penghubung. Melida Wijaya dan Retno Purwani Setyaningrum pada tahun 2023 memilih kepuasan kerja sebagai penghubung, bukan kompetensi. Selain itu, penelitian Marfiansyah Ichbal dan Hasan hanya menekankan pengembangan karir dan penempatan tanpa menguji kompetensi dan tidak fokus pada ASN. Jadi, masih ada kesempatan untuk menggabungkan variabel pengembangan karir dan kompetensi secara bersamaan, terutama dalam konteks ASN, dengan memperhatikan peran kepuasan kerja atau kompetensi sebagai penghubung.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). PLS dipilih karena dapat menganalisis hubungan antar variabel laten dengan cara

yang dapat diprediksi serta cocok untuk ukuran sampel yang lebih sedikit. Untuk pengambilan sampel, digunakan cara yang disebut Proportionate Quota Sampling, dengan teknik yang disebut Purposive Sampling. Dalam penelitian ini, terdapat 138 responden, yaitu 78 ASN dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Dikbud) serta 60 pegawai ASN yang ditugaskan di 9 KWK. Jika cukup waktu untuk mengolah data dari 138 responden ini, maka akan dilakukan dengan teknik sensus. Alat ukur dalam penelitian ini sudah diuji validitasnya dengan metode korelasi product moment, yang membandingkan nilai r -hitung dan r -tabel pada tingkat signifikansi 5%. Sedangkan untuk menguji reliabilitas, digunakan Cronbach's Alpha dengan batas minimum di atas 0,70.

Analisis terdiri dari model luar dan model dalam. Model luar digunakan untuk mengukur validitas konvergen, nilai *Average Variance Extracted* (AVE), serta reliabilitas komposit agar indikator dapat merepresentasikan konstruk laten. Model dalam digunakan untuk menghitung koefisien determinasi (*R-square*), relevansi prediktif (*Q-square*), serta koefisien jalur untuk menganalisis arah dan kekuatan pengaruh antar variabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 4
Hasil Uji Hipotesis

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Pengembangan Karir (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.2882	0.2847	0.0886	3.2544	0.0012
Pengembangan Karir (X1) -> Kompetensi (Z)	0.5128	0.5081	0.0888	5.7755	0.0000
Kepuasan Kerja (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.3939	0.4046	0.0969	4.0648	0.0001
Kepuasan Kerja (X2) -> Kompetensi (Z)	0.4425	0.4468	0.0864	5.1236	0.0000
Kompetensi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.3022	0.2942	0.0840	3.5994	0.0004
Pengembangan Karir (X1) -> Kompetensi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.1550	0.1501	0.0519	2.9844	0.0030
Kepuasan Kerja (X2) -> Kompetensi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.1337	0.1308	0.0441	3.0298	0.0026

Sumber: Data primer diolah, 2024

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Setyaji et al., 2023; Sulistien et al., 2022; Romadhon, 2023). Temuan ini secara teoretis dapat dijelaskan melalui

Social Exchange Theory (SET) yang dikemukakan oleh Muttaqien (2023), yang menyatakan bahwa hubungan antara pegawai dan organisasi dibangun atas prinsip timbal balik (*reciprocity*). Organisasi yang menyediakan program pengembangan karir yang jelas, adil, dan berkelanjutan akan menciptakan persepsi positif di kalangan pegawai bahwa organisasi berinvestasi dalam masa depan mereka. Persepsi ini memicu rasa tanggung jawab timbal balik, di mana pegawai merasa berkewajiban memberikan kontribusi terbaiknya melalui peningkatan kinerja sebagai bentuk pembalasan atas dukungan yang diberikan organisasi (Putranto et al., 2022). Dalam konteks ASN di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal, pengembangan karir yang diterapkan organisasi dipersepsikan sebagai bentuk perhatian dan investasi organisasi terhadap pegawai, sehingga pegawai merespons dengan peningkatan kinerja.

Secara konseptual, temuan ini mengindikasikan bahwa program pengembangan karir yang tersedia telah cukup kuat untuk meningkatkan kinerja secara langsung. Human Capital Theory sebagaimana dijelaskan oleh Hasbi dan Hadiansyah (2024) serta Agarwal (2022) memperkuat argumentasi ini dengan memandang bahwa investasi dalam pengembangan sumber daya manusia melalui perencanaan karir, pendidikan, pelatihan, promosi jabatan, serta mutasi dan penugasan merupakan investasi jangka panjang yang mampu meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja. Pegawai yang mendapatkan kesempatan mengembangkan karir akan memiliki modal manusia (*human capital*) yang lebih berkualitas, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja (Ghi et al., 2022). Temuan ini sejalan dengan penelitian Rosdiana Sijabat (2021) pada ASN Kementerian Perdagangan Republik Indonesia yang menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja ASN.

Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja dapat bervariasi tergantung pada konteks pendukung seperti kompetensi atau budaya organisasi (Sulistien et al., 2022; Romadhon, 2023). Berdasarkan Organizational Behavior Theory yang dikemukakan oleh Adelia dan Salito (2025) serta Suherman (2025), perilaku dan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan pengembangan karir, tetapi juga oleh berbagai faktor organisasi seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Dengan demikian, signifikansi hubungan antara pengembangan karir dan kinerja dalam penelitian ini menunjukkan bahwa program pengembangan karir di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal telah dirancang dan diimplementasikan secara efektif, sehingga mampu memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja ASN.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal

Kepuasan kerja terbukti berhubungan signifikan dengan kinerja pegawai (Suyoto et al., 2024; Wijaya & Setyaningrum, 2023). Temuan ini secara teoretis dapat dijelaskan melalui Social Exchange Theory yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan persepsi pegawai terhadap kualitas pertukaran hubungan yang terjalin dengan organisasi (Muttaqien, 2023). Ketika pegawai merasakan kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaannya—baik dari segi tugas yang dijalankan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, maupun sistem penghargaan yang diterima—mereka akan merespons dengan sikap positif dan perilaku kerja yang produktif sebagai bentuk timbal balik (*reciprocity*) atas perlakuan positif yang diterima dari organisasi (Putranto et al., 2022). Dalam konteks ASN di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal, kepuasan kerja yang tinggi di kalangan pegawai menjadi indikator bahwa kualitas pertukaran hubungan antara pegawai dan organisasi berjalan dengan baik, sehingga memicu peningkatan kinerja.

Organizational Behavior Theory sebagaimana dijelaskan oleh Nafsan dan Wahyudi (2025) serta Suherman (2025) memperkuat argumentasi ini dengan menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu determinan utama perilaku kerja pegawai. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap kerja positif, motivasi yang tinggi, serta komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi. Secara teoretis, kepuasan kerja dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan inisiatif perilaku kerja yang proaktif, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja (Suyoto et al., 2024; Wijaya & Setyaningrum, 2023). Teori Herzberg tentang motivasi-higiene juga mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor intrinsik (seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab) maupun ekstrinsik (seperti kebijakan organisasi, hubungan interpersonal, dan kondisi kerja) (Herzberg, 2017).

Namun, beberapa studi menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja dapat dimediasi oleh variabel lain seperti komitmen organisasi, lingkungan kerja, atau faktor kontekstual lainnya (Suyoto et al., 2024; Wijaya & Setyaningrum, 2023). Dalam perspektif Social Exchange Theory, variabel-variabel tersebut dapat

memperkuat atau memperlemah hubungan timbal balik antara pegawai dan organisasi. Meskipun demikian, temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai ASN di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal tetap signifikan, mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai telah cukup tinggi untuk mendorong peningkatan kinerja secara langsung tanpa memerlukan variabel mediasi tambahan.

3. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal

Hubungan antara pengembangan karir dan kompetensi terbukti sangat signifikan (Sulistien et al., 2022; Taslim et al., 2024). Temuan ini secara teoretis dapat dijelaskan melalui Human Capital Theory yang menyatakan bahwa investasi dalam pengembangan sumber daya manusia melalui perencanaan karir, pendidikan dan pelatihan, promosi jabatan, serta mutasi dan penugasan merupakan investasi strategis yang mampu meningkatkan kualitas modal manusia (human capital) pegawai (Hasbi & Hadiansyah, 2024; Agarwal, 2022). Program pengembangan karir yang terencana dan sistematis akan memperkaya pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman kerja pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan kompetensi profesional mereka (Ghi et al., 2022). Dalam konteks ASN di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal, pengembangan karir yang terintegrasi dengan kebutuhan kompetensi jabatan telah mendorong pegawai untuk terus meningkatkan kapasitas dirinya.

Social Learning Theory yang dikembangkan oleh Albert Bandura sebagaimana dijelaskan oleh Ambriyani dkk. (2025) dan Warini (2023) memberikan kerangka penjelasan yang kuat mengenai proses terbentuknya kompetensi melalui pengembangan karir. Teori ini menekankan bahwa pembelajaran terjadi melalui observasi, pemodelan (modeling), dan imitasi terhadap figur panutan di lingkungan kerja. Program pengembangan karir yang baik memberikan kesempatan bagi pegawai untuk belajar dari atasan, rekan kerja yang lebih berpengalaman, serta melalui pelatihan dan penugasan khusus. Proses observasi dan praktik langsung ini memungkinkan pegawai menginternalisasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara efektif. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sunarsi dkk. (2020) yang menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi pegawai.

Organizational Behavior Theory juga menjelaskan bahwa pengembangan karir menciptakan kondisi organisasi yang kondusif bagi peningkatan kompetensi pegawai (Adelia & Salito, 2025; Suherman, 2025). Kebijakan pengembangan karir yang transparan dan berbasis kompetensi akan mendorong pegawai untuk secara aktif mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya guna mempersiapkan diri menghadapi jenjang karir yang lebih tinggi. Namun, beberapa studi menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja atau budaya organisasi juga mempengaruhi bagaimana pengembangan karir berkontribusi pada kompetensi (Sulistien et al., 2022; Taslim et al., 2024). Dalam konteks penelitian ini, pengaruh yang sangat signifikan antara pengembangan karir dan kompetensi mengindikasikan bahwa program pengembangan karir di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal telah efektif dalam meningkatkan kompetensi pegawai.

4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kompetensi (Romadhon, 2023; Taslim et al., 2024). Temuan ini secara teoretis dapat dijelaskan melalui Social Exchange Theory yang menyatakan bahwa pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki persepsi positif terhadap organisasi dan termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih, termasuk dalam upaya pengembangan diri (Muttaqien, 2023). Ketika pegawai merasa puas dengan aspek-aspek pekerjaan seperti kesesuaian tugas dengan kemampuan, hubungan yang harmonis dengan atasan dan rekan kerja, serta penghargaan yang memadai, mereka akan merespons dengan perilaku konstruktif berupa peningkatan kompetensi sebagai bentuk timbal balik (reciprocity) atas perlakuan positif yang diterima dari organisasi (Putranto et al., 2022). Dalam konteks ASN di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal, kepuasan kerja yang tinggi menciptakan kondisi psikologis yang mendorong pegawai untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan profesionalnya.

Social Learning Theory menjelaskan bahwa proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi sangat dipengaruhi oleh kondisi emosional dan motivasi individu (Ambriyani et al., 2025; Warini, 2023). Pegawai yang memiliki kepuasan kerja tinggi berada dalam kondisi emosional yang positif sehingga lebih terbuka untuk belajar,

lebih mudah menerima umpan balik, serta lebih aktif dalam mengamati dan mengadopsi perilaku kerja yang efektif dari lingkungan sekitarnya. Sebaliknya, pegawai yang merasa tidak puas cenderung mengalami hambatan psikologis yang mengurangi kapasitas mereka untuk belajar dan mengembangkan kompetensi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Putra dan Dewi (2021) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi pegawai, serta Kurniawan dan Solihin (2024) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi profesional.

Organizational Behavior Theory menekankan bahwa kepuasan kerja memengaruhi motivasi intrinsik pegawai untuk mengembangkan kemampuannya (Adelia & Salito, 2025; Suherman, 2025). Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya akan memiliki energi psikologis yang cukup untuk berpartisipasi aktif dalam berbagai program pengembangan kompetensi, baik yang difasilitasi organisasi maupun inisiatif pribadi. Namun, literatur juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berkontribusi pada pengembangan kompetensi secara tidak langsung, misalnya melalui mekanisme retensi pegawai yang lebih lama untuk mengikuti pelatihan atau melalui dampak positif terhadap partisipasi dalam program pengembangan karir (Romadhon, 2023; Taslim et al., 2024). Temuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kompetensi ASN di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal telah terbukti signifikan, sehingga diperlukan eksplorasi lebih lanjut mengenai mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut.

5. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal

Kompetensi terbukti berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja pegawai (Sulistien et al., 2022; Taslim et al., 2024; Sari et al., 2023). Temuan ini secara teoretis dapat dijelaskan melalui Human Capital Theory yang menyatakan bahwa kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja merupakan modal manusia (human capital) yang menjadi sumber utama produktivitas dan keunggulan kompetitif organisasi (Hasbi & Hadiansyah, 2024; Agarwal, 2022). Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi akan mampu melaksanakan tugas dengan lebih efektif dan efisien, menghasilkan output yang berkualitas, serta mampu beradaptasi dengan perubahan dan tantangan pekerjaan (Ghi et al., 2022). Dalam konteks ASN di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal, kompetensi menjadi prasyarat mutlak bagi terselenggaranya pelayanan publik yang profesional, responsif, dan berintegritas.

Organizational Behavior Theory menjelaskan bahwa kompetensi merupakan salah satu faktor individual yang paling menentukan efektivitas kinerja pegawai dalam organisasi (Adelia & Salito, 2025). Teori ini menekankan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan kesempatan (opportunity) yang dimiliki pegawai (Suherman, 2025). Kompetensi sebagai bagian dari kemampuan individu mencakup aspek kognitif (pengetahuan), psikomotorik (keterampilan), dan afektif (sikap) yang secara bersama-sama menentukan sejauh mana pegawai dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif (Nafsan & Wahyudi, 2025). Secara teoretis, kompetensi merupakan dasar dari kemampuan pelaksanaan tugas yang efektif, sehingga hubungan langsung antara kompetensi dan kinerja sangat masuk akal. Temuan ini sejalan dengan penelitian Pangaribuan dan Sihombing (2022) serta Nugroho dan Setyowati (2022) yang membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Social Exchange Theory juga mendukung hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai (Muttaqien, 2023). Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi akan memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi, yang pada gilirannya akan memperkuat hubungan timbal balik yang positif dengan organisasi (Putranto et al., 2022). Literatur juga menekankan peran kompetensi sebagai faktor penting yang berinteraksi dengan variabel-variabel lain seperti pengembangan karir dan kepuasan kerja untuk memediasi atau memperkuat dampak terhadap kinerja. Meskipun fokus utama temuan ini adalah hubungan langsung yang signifikan antara kompetensi dan kinerja, temuan ini mengindikasikan bahwa organisasi didorong untuk menilai dan mengembangkan profil kompetensi pegawai secara sistematis sebagai strategi peningkatan kinerja yang berkelanjutan (Sulistien et al., 2022; Taslim et al., 2024; Sari et al., 2023).

6. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi oleh Kompetensi pada Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal

Nilai p-value untuk jalur lebih kecil dari ambang 0,05, yang menunjukkan bahwa jalur tidak langsung melalui

kompetensi signifikan secara statistik (Farida & P, 2023; Dewi et al., 2024; Safa'Atturrizky & Ekhsan, 2024). Temuan ini secara teoretis dapat dijelaskan melalui Social Exchange Theory yang menyatakan bahwa pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan merespons perlakuan positif dari organisasi dengan perilaku konstruktif, termasuk upaya meningkatkan kompetensi profesionalnya (Muttaqien, 2023). Kepuasan kerja menciptakan kondisi psikologis yang kondusif bagi pengembangan diri, di mana pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuannya (Putranto et al., 2022). Peningkatan kompetensi yang terjadi sebagai hasil dari kepuasan kerja yang tinggi kemudian akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Dalam konteks ASN di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal, kompetensi berperan sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Social Learning Theory menjelaskan bahwa kepuasan kerja menciptakan lingkungan psikologis yang positif yang memfasilitasi proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi (Ambriyani et al., 2025; Warini, 2023). Pegawai yang puas dengan pekerjaannya berada dalam kondisi emosional yang stabil dan terbuka terhadap pengalaman belajar baru. Mereka lebih aktif mengamati perilaku efektif dari rekan kerja dan atasan, lebih mudah menerima umpan balik, serta lebih termotivasi untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan diri (Warini, 2023). Kondisi ini memungkinkan terjadinya peningkatan kompetensi secara berkelanjutan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Secara konseptual, mekanisme mediasi ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong pegawai untuk mengembangkan kompetensinya, dan kompetensi yang meningkat tersebut selanjutnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

Organizational Behavior Theory juga mendukung mekanisme mediasi ini dengan menekankan bahwa kepuasan kerja memengaruhi motivasi intrinsik pegawai untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilannya (Adelia & Salito, 2025; Suherman, 2025). Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya akan memiliki energi dan komitmen yang cukup untuk berpartisipasi aktif dalam berbagai program pengembangan kompetensi (Nafsan & Wahyudi, 2025). Temuan serupa dalam literatur menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan kompetensi, dan kompetensi pada gilirannya berkontribusi pada kinerja (Sulistien et al., 2022; Romadhon, 2023; Sari et al., 2023; Yanti et al., 2024). Dalam praktik manajemen SDM, implikasi temuan ini adalah bahwa program peningkatan kepuasan kerja harus dirancang secara terintegrasi dengan program pengembangan kompetensi agar efek terhadap kinerja dapat optimal. Namun, beberapa studi menyarankan bahwa konteks organisasi, budaya, dan adanya variabel mediator lain dapat memodifikasi besaran efek mediasi ini (Sulistien et al., 2022; Taslim et al., 2024; Sari et al., 2023; Yanti et al., 2024).

7. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi oleh Kompetensi pada Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal

Pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi terbukti signifikan secara statistik dalam model ini. Temuan ini secara teoretis dapat dijelaskan melalui Social Exchange Theory yang menyatakan bahwa organisasi yang menyediakan program pengembangan karir yang jelas dan berkelanjutan akan menciptakan persepsi positif di kalangan pegawai bahwa mereka dihargai dan dikembangkan (Muttaqien, 2023). Persepsi ini mendorong pegawai untuk meningkatkan kompetensi yang dimilikinya sebagai bentuk timbal balik (reciprocity) atas investasi organisasi dalam pengembangan karir mereka (Putranto et al., 2022). Kompetensi yang meningkat tersebut kemudian menjadi modal utama bagi pegawai untuk menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Dalam konteks ASN di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal, kompetensi berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana pengembangan karir mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kapasitas individu.

Human Capital Theory memberikan kerangka penjelasan yang kuat mengenai mekanisme mediasi ini. Teori ini memandang bahwa pengembangan karir merupakan investasi dalam modal manusia (human capital) yang bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai (Hasbi & Hadiansyah, 2024; Agarwal, 2022). Investasi tersebut akan meningkatkan kompetensi pegawai yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja (Ghi et al., 2022). Dengan kata lain, pengembangan karir tidak berdampak langsung secara instan terhadap kinerja, melainkan melalui proses peningkatan kompetensi terlebih dahulu. Kompetensi menjadi intervening variable yang menjembatani kebijakan pengembangan karir dengan outcome kinerja pegawai. Secara konseptual, mekanisme mediasi ini mengindikasikan bahwa desain pengembangan karir yang efektif dalam

meningkatkan kompetensi pegawai akan menghasilkan peningkatan kinerja melalui peningkatan kapasitas kompetensi mereka.

Social Learning Theory juga mendukung hubungan tidak langsung ini dengan menjelaskan bahwa pengembangan karir memberikan kesempatan bagi pegawai untuk belajar melalui pengalaman, pelatihan, bimbingan, dan interaksi sosial di lingkungan kerja (Ambriyani et al., 2025; Warini, 2023). Proses pembelajaran ini menghasilkan peningkatan kompetensi yang tercermin dalam pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang lebih baik. Temuan penelitian Rahmawati, Wahyuni, dan Hidayat (2023) serta Pradana dan Rahardjo (2021) menunjukkan bahwa kompetensi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengembangan karir dan kinerja ASN. Namun, beberapa literatur menunjukkan bahwa hubungan antara pengembangan karir dan kinerja dapat dimediasi melalui variabel lain seperti komitmen organisasi, motivasi, atau partisipasi dalam pelatihan (Romadhon, 2023; Taslim et al., 2024; Maya et al., 2021). Oleh karena itu, rekomendasi praktisnya adalah program pengembangan karir harus dirancang untuk secara eksplisit menguatkan kompetensi inti yang relevan dengan peran kerja, sehingga efek tidak langsung terhadap kinerja dapat tercapai melalui peningkatan kompetensi (Sulistien et al., 2022; Taslim et al., 2024; Sari et al., 2023; Yanti et al., 2024).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi sebagai variabel mediasi pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik program pengembangan karir yang diberikan organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan.
2. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan karir yang baik mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin baik pula kompetensi yang dimiliki dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan.
5. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi pegawai akan diikuti oleh peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja yang dicapai.
6. Kompetensi mampu memediasi secara signifikan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kompetensi pegawai.
7. Kompetensi mampu memediasi secara signifikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kompetensi, sehingga kompetensi berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan tersebut.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang ada, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

1. Bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal
 - a. Organisasi perlu terus meningkatkan program pengembangan karir yang lebih terarah, transparan, dan berbasis kompetensi agar mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.
 - b. Organisasi perlu mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui pemberian

- penghargaan yang adil, kesempatan pengembangan diri, lingkungan kerja yang kondusif, serta komunikasi yang baik antara pimpinan dan pegawai.
- c. Program peningkatan kompetensi, seperti pendidikan dan pelatihan, workshop, bimbingan teknis, sertifikasi, coaching, maupun mentoring, perlu dilakukan secara berkelanjutan karena kompetensi terbukti berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.
 2. Bagi Pegawai
Pegawai diharapkan terus meningkatkan kompetensi melalui pembelajaran berkelanjutan, mengikuti berbagai program pengembangan yang disediakan organisasi, serta aktif mengembangkan kemampuan teknis maupun nonteknis agar mampu memberikan kinerja yang optimal.
 3. Bagi Peneliti Selanjutnya
Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada instansi pemerintah maupun organisasi lain sehingga hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih baik. Selain itu, penelitian berikutnya dapat menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja, komitmen organisasi, atau organizational citizenship behavior (OCB), serta menggunakan metode longitudinal atau mixed methods agar mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adelia, J. (2025). Landasan teori dan pendekatan dalam studi perilaku organisasi. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Pendidikan*, 266–279.
- Agarwal, R. (2022). A review of human capital theory. *British Journal of Advance Research*, 1(1).
- Ambriyani, N., Palawa, A. H., & Anugrah, M. R. (2025). Teori pembelajaran sosial. *Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora*, 4(4), 7334–7346.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Cohen, S., & Liu, X. (2024). Psychological contracts: Changing relational levels, a dynamic model for a changing environment. *Southeast Business Research Association Journal*, 3(1), 17–35.
- Deming, D. J. (2022). Four facts about human capital. *Journal of Economic Perspectives*, 36(3), 75–102.
- Dewi, L. P. A. M., Martadiani, M., & Suarka, I. B. K. (2024). Peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh person-job fit dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Grand Inna di Kuta. *Warmadewa Management and Business Journal*, 6(1), 19–26. <https://doi.org/10.22225/wmbj.6.1.2024.19-26>
- Dóci, E., Spruyt, B., De Moortel, D., Vanroelen, C., & Hofmans, J. (2023). In search of the social in psychological capital: Integrating psychological capital into a broader capital framework. *Review of General Psychology*, 27(3), 336–350.
- Farida, I., & P, A. W. G. (2023). Pengaruh work-life balance terhadap employee performance dengan job stress dan job commitment sebagai variabel mediasi. *JMBI Unsrat: Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*, 10(1), 73–95. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i1.46205>