

Pengaruh Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemerintah Kota Malang

Mulida Noer Chamila*

Pardiman**

Afi Rachmat Slamet***

Email : 22201081107@unisma.ac.id

Universitas Islam Malang

Abstract

This study aims to analyze and determine the influence of career development, job satisfaction, and competence on employee performance at the Malang City Government Agencies, both simultaneously and partially. The type of research used is quantitative research with a descriptive approach. The population in this study includes all 159 employees in five agencies of the Malang City Government, with a sample of 62 respondents determined using the Slovin formula and purposive sampling technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression methods with the help of SPSS software. The results showed that simultaneously, career development, job satisfaction, and competence significantly influence employee performance. Partially, career development and competence are proven to have a positive and significant effect on employee performance. However, the job satisfaction variable was found to have no significant partial effect on employee performance at the Malang City Government Agencies. The Adjusted R Square value of 0.429 indicates that 42.9% of the variation in employee performance is influenced by these three independent variables, while the remaining is influenced by other factors outside this study.

Keywords: Career Development, Job Satisfaction, Competence, Employee Performance, Government Agency, Human Resources.

Pendahuluan

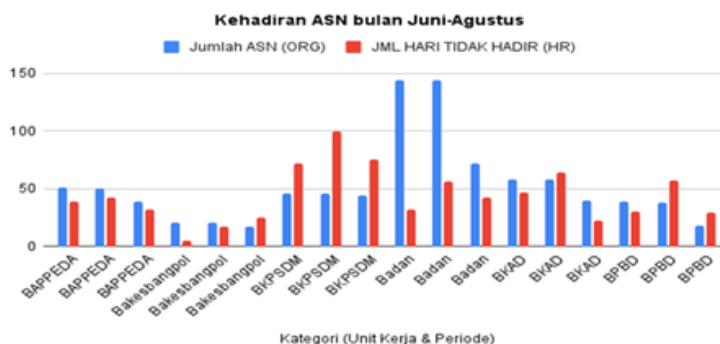
Pemerintah Kota secara umum merujuk pada badan otoritas lokal yang bertanggung jawab dalam mengelola dan mengatur wilayah perkotaan sesuai dengan peraturan perundang-undang yang berlaku. Pemerintahan kota juga memiliki tugas utama dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan di tingkat kota, termasuk perencanaan pembangunan, pengelolaan sumber daya dan juga pelayanan publik, serta pemerintahan juga berperan sebagai pusat pengambilan kebijakan dan administrasi dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat kota hal ini didukung dalam (Ismayanti et al., 2023).

Selain itu, pemerintahan kota juga dapat diartikan sebagai pengelolaan utama dari kawasan perkotaan yang termasuk daerah otonom yang dikelola secara langsung oleh pemerintah kota yang bersangkutan. Dalam hal ini Indonesia, pemerintahan kota memiliki kewenangan yang cukup luas dalam mengatur urusan pemerintah yang bersifat lokal dan menjadi bagian penting dari sistem pemerintahan daerah, baik dalam administratif, politik, maupun pembangunan. Peran ini sangat krusial karena menunjang keberlangsungan pembangunan perkotaan (Sarkawi, 2017).

Aparatur sipil negara (ASN) pemerintah Kota Malang harus menjadi suatu penggerak yang andal, serta efisien terutama pada pelayanan publik yang efektif guna mendukung terwujudnya suatu tata kelola pemerintahan yang baik dan juga untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat. Namun pada realitanya di lapangan menunjukkan bahwa kinerja pegawai Pemerintah Kota Malang belum sepenuhnya optimal dan masih perlu ditingkatkan hal ini didukung dalam website malangkota.go.id.

Fenomena yang terjadi pada Badan Pemerintah Kota Malang menunjukkan adanya masalah dalam titik krusial yang bersifat kontradiktif, di satu sisi, keberhasilan meraih predikat "Pelayanan Prima" dari KemenPANRB pada Mei 2025 menjadi standar capaian tertinggi, namun di sisi lain, integritas predikat tersebut diuji oleh realitas operasional yang belum sepenuhnya maksimal. Hal ini didukung dalam website bidang Komunikasi dan Informasi publik, 2025. Krisis ini semakin tereskalasi akibat adanya kerentanan sistem keamanan data, di mana serangan siber yang mengakibatkan hilangnya data penting telah memaksa pegawai melakukan repetisi pekerjaan dari awal, yang secara langsung menciptakan efek domino berupa pelambatan birokrasi dan beban kerja yang melampaui kapasitas normal. Kondisi yang mendesak ini memicu respons represif dari pimpinan daerah melalui penegakan PP 94/2021 secara masif, termasuk ancaman sanksi pemecatan bagi ASN yang indisipliner demi menjaga stabilitas kinerja dimuat dalam website malangkota.go.id. Akibatnya, muncul tantangan manajerial yang kompleks organisasi dituntut untuk memulihkan stabilitas sistem digital sekaligus menjaga motivasi intrinsik pegawai agar tetap konsisten memberikan pelayanan berkualitas tinggi di tengah tekanan sanksi berat dan beban kerja tambahan akibat hilangnya data.

Hal ini bisa dilihat dari data disiplin para pegawai yang ada di badan-badan pemerintah Kota Malang. Terlepas dari permasalahan keluhan masyarakat yang ada dalam data disiplin ini menunjukkan bahwa mulai dari bulan Juni-Agustus pegawai badan pemerintah kota Malang terbilang masih banyak yang tidak hadir seperti yang sudah dikategorikan izin sakit, cuti, sedang melakukan dinas, pendidikan, dan tanpa keterangan.



Gambar 1. Gambar Absensi Kehadiran ASN bulan Juni – Agustus

Grafik batang ini menunjukkan perbandingan data kehadiran pegawai negeri sipil di berbagai Unit Kerja selama tiga bulan, yaitu Juni, Juli, dan Agustus. Secara umum, grafik ini menampilkan dua hal utama untuk setiap bulan di tiap Unit Kerja, yaitu Jumlah ASN (ORG) yang dilambangkan dengan batang berwarna biru, dan Jumlah Hari Tidak Hadir (HR) yang dilambangkan dengan batang berwarna merah. Dari segi Jumlah ASN (ORG) yang terlihat dari Batang Biru, dapat dilihat bahwa Unit Kerja Badan punya jumlah ASN terbanyak, dengan puncaknya sekitar 145-150 orang di bulan Juni dan Juli.

Di sisi lain, jika melihat Jumlah Hari Tidak Hadir (HR) yang ditunjukkan oleh Batang Merah, terlihat variasi yang cukup besar. Meskipun Unit Kerja Badan memiliki banyak ASN, jumlah ketidakhadiran tertinggi terjadi pada bulan Juni dengan sekitar 55 hari. Unit Kerja BKPSDM dan BKAD juga menunjukkan angka ketidakhadiran yang cukup tinggi secara terus menerus, bahkan sering melebihi jumlah ASN yang ada. Khususnya, BKPSDM di bulan Agustus dan BKAD di bulan Juli mencatat jumlah Hari Tidak Hadir tertinggi di antara semua Unit Kerja pada periode itu, yang menunjukkan adanya masalah ketidakhadiran yang cukup besar di unit-unit tersebut. Secara keseluruhan, perbandingan antara batang biru dan merah bisa menjadi tanda awal tentang rasio ketidakhadiran, di mana beberapa Unit Kerja dengan jumlah ASN sedang, seperti BKPSDM, menunjukkan tingkat Hari Tidak Hadir yang cukup tinggi jika dibandingkan dengan jumlah pegawainya.

Berhadapan langsung dengan tuntutan pelayanan kepada masyarakat. Kinerja pegawai berfungsi sebagai tolak ukur keberhasilan dalam menyelenggarakan pelayanan publik serta dalam

administrasi pemerintahan yang efektif dan efisien. Kinerja pegawai adalah salah satu ukuran yang tegas dan dapat digunakan menjadi bahan pertimbangan dalam kenaikan pangkat dan jabatan seorang. Kinerja pegawai juga mendorong pegawai untuk mempertinggi pengetahuan, kecakapan serta wawasannya dalam rangka mengejar prestasi kerja dengan memiliki pengetahuan, kecakapan dan wawasan yang semakin luas dan tinggi disertai prestasi kerja yang baik maka akan mendapatkan penghargaan yang layak dari organisasi (Harwin, 2025).

Dalam pengembangan karir memiliki peran yang sangat penting dalam peningkatan kinerja pegawai seperti yang sudah diketahui bahwa tahapan dalam pengembangan karir ataupun kenaikan jabatan masih terbilang rumit dengan pengumpulan data – data yang ada untuk kenaikan jabatan atau pangkat dan syarat- syarat yang harus dipenuhi akan sangat berdampak kepada peningkatan kinerja pegawai badan pemerintah Kota Malang. Kemudian kepuasan kerja memiliki peran yang menekankan pada aspek psikologis pegawai, jika mereka merasa nyaman dan dihargai, kinerja otomatis meningkat seperti halnya dalam kepuasan kerja pegawai terdapat suatu hal yang mempengaruhi beban kerja berulang akibat hilangnya data serta tekanan psikologis dari penegakan sanksi disiplin yang ketat, di mana rasa aman dan apresiasi menjadi kunci agar pegawai tetap mampu memberikan pelayanan prima di tengah situasi krisis tersebut.

Dalam penelitian ini adapun kompetensi, kompetensi sendiri sangat diperlukan dalam peningkatan kualitas pelayanan. Semakin banyak kompetensi yang dipertimbangkan pada saat proses sumber daya manusia maka akan semakin meningkat layanan yang di berikan kepada masyarakat. Demikian pula yang diperlukan untuk mengkomunikasikan nilai atau standar dalam suatu organisasi oleh karena itu kompetensi kinerja pegawai juga menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja kurang adanya pelatihan pada pegawai ataupun kedisiplinan pegawai hadir dalam bekerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai guna memberikan rekomendasi kebijakan SDM yang lebih praktis. Fokus utamanya adalah menjadikan kompetensi dan pengembangan karir sebagai fondasi profesionalisme untuk memperbaiki stabilitas pelayanan publik agar tetap berkualitas di tengah ancaman krisis digital, sekaligus memastikan pegawai memiliki ketahanan mental dan keahlian yang mumpuni untuk mempertahankan predikat "Pelayanan Prima" tanpa harus bergantung pada tekanan sanksi disiplin hal ini didukung oleh website malangkota.go.id. Dengan memperkuat sistem kerja dan keamanan data, diharapkan Pemerintah Kota Malang dapat meningkatkan konsistensi pegawai dalam bekerja demi tercapainya tata kelola pemerintahan yang efektif dan kesejahteraan masyarakat.

Landasan Teori Dan Pengembangan Hipotesis

Human Capital Theory (HCT)

Human Capital Theory digunakan dalam penelitian ini untuk memahami bagaimana pengaruh pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. *Grand Theory Human Capital* pertama kali dicetuskan oleh Theodore W. Schultz dan Gary S. Becker pada awal 1960 dengan karyanya "*Investment in Human Capital*" (1961). Menurut Ayuningtyas, (2024) bahwa adanya konsep human capital teory yang menganggap bahwa investasi dalam sumber daya manusia, seperti pengembangan karir dan kepuasan kerja akan meningkatkan produktivitas dan kinerja dalam organisasi. pada hal tersebut dijelaskan pengembangan karir merupakan aktivitas yang membantu pegawai merencanakan dan mengembangkan diri secara maksimal selama bekerja, yang sejalan dengan konsep dalam teori human capital bahwa peningkatan kemampuan individu akan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Kinerja

Menurut Galu et al., (2025) kinerja merupakan konsep fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang bisa diartikan sebagai tingkatan pencapaian perilaku kerja dan hasil kerja seorang sesuai dengan peran yang telah diemban. Tidak hanya menekankan pada apa yang dicapai, tetapi

bagaimana pencapaian itu dihasilkan melalui perilaku, dedikasi, dan juga keterampilan karyawan. Pimpinan organisasi menyadari bahwa perbedaan kinerja antar pegawai sangat nyata, meskipun mereka bekerja di lingkungan yang sama. Menurut Gomes (2023) dalam penelitian (Ayu et al., 2025) menyebutkan bahwa perbedaan ini dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor individu dan situasi kerja, yang dijabarkan ke dalam tiga kelompok variabel: 1) Variabel individual, mencakup kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (keluarga, status sosial, penghasilan), serta demografis (umur, asal-usul, jenis kelamin), 2) Variabel organisasional, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan 3) Variabel psikologis, seperti persepsi, sikap, kepribadian, proses belajar, dan motivasi. Adapun beberapa indikator kinerja menurut (Setiawan et al., 2025) sebagai berikut: 1) Kesetiaan, 2) Prestasi, 3) Tanggung Jawab, 4) Kerja Sama, 5) Kedisiplinan. Menurut Sulaiman Sukmala (2007:76), dalam (Najib, 2019) terdapat tujuan kinerja sebagai berikut: 1) Tujuan Strategis, 2) Tujuan Administratif, 3) Tujuan Pengembangan.

Pengembangan Kerja

Menurut Yuesti & Adnyana, (2022) pengembangan karir menunjukkan perkembangan pada karyawan dalam posisi atau pangkat yang di capai karyawan tersebut bekerja pada suatu perusahaan atau lembaga. Disisi lain pengembangan karir juga sebagai upaya dalam mengubah atau meningkatkan karir karyawan dari posisi lain ke posisi yang berbeda. Menurut Sunyoto, (2020) dalam Lumbantoruan & Yusuf, (2025) Ada berbagai faktor yang mempengaruhi pengembangan karir sebagai berikut :1) Hubungan Pegawai dan Organisasi, dalam situasi ini ideal pegawai yang berada dalam hubungan yang saling menguntungkan, 2) Personal Pegawai, Manajemen akan terganggu karena adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang, misalnya seperti terlalu emosi, apatis, dan ambisius dan lainnya, 3) Politisasi dalam Organisasi, manajemen karir pegawai akan tersendak dan bahkan mati jika faktor lain seperti bersembunyi, hubungan antar teman, nepotisme dan sebagainya akan lebih dominan mempengaruhi karir seorang dari pada prestasi kerjanya, 4) Sistem penghargaan, sistem manajemen sangat mempengaruhi banyak hal termasuk manajemen karir pegawai, 5) Jumlah Pegawai, Jika semakin banyak pegawai maka akan semakin ketat juga persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan bagi seorang pegawai untuk mencapai karir tertentu, 6) Kultur/ Budaya organisasi, organisasi pun memiliki budaya , kultur dan kebiasaan-kebiasaan tertentu. Menurut Henry Simamora (2015: 412), dalam Gifari & Pancasasti, (2022) berikut adalah indikator pengembangan karir:1) Mutasi, 2) Seleksi, 3) Penempatan, 4) Pendidikan, 5) Pelatihan. Menurut Sabrina,R, (2021) manfaat dari pengembangan karir adalah sebagai berikut: 1) Manfaat Bagi Dinas, 2) Keuntungan untuk pegawai, 3) Keuntungan secara umum.

Kepuasan Kerja

Menurut Galu et al., (2025) kepuasan kerja di mana keadaan emosional positif yang muncul dari evaluasi pengalaman kerja individu, di mana prasangka mengenai pemenuhan kebutuhan , harapan dan nilai pribadi selaras dengan kondisi pekerjaan yang telah di jalani. Menurut Wahyuni & Cahyono, (2022) Kepuasan kerja adalah suatu keadaan di mana emosional karyawan dalam memvisualisasi pekerjaannya, baik dengan nyaman maupun tidak nyaman. Adapun beberapa faktor dalam kepuasan kerja sebagai berikut: 1) faktor Psikologis, 2) faktor sosial, 3) faktor fisik, Menurut Widodo, (2015) dalam penelitian Nurhandayani, (2024) kepuasan kerja terdapat beberapa indikator yaitu sebagai berikut : 1) Gaji, 2) Pekerjaan Itu sendiri, 3) Rekan Kerja, 4) Atasan, 5) Promosi, 6) Lingkungan kerja. Manfaat Kepuasan Kerja menurut Umam (2018: 24) dalam Suwasono, (2023) ada beberapa manfaat dari kepuasan kerja bagi sebuah organisasi, yaitu:1) Meningkatkan Produktivitas, 2) Menumbuhkan Rasa Kesetiaan, 3) Mengurangi Tingkat Kehadiran yang Tidak Terencana

Kompetensi

Hutapea & Nurianna Thoha, (2008) dalam jurnal Hajiali et al., (2021) kompetensi merupakan kemampuan yang di sertai kemauan untuk melaksanakan pekerjaan secara benar dan konsisten, yang tercermin dalam cara individu mengambil keputusan, menyelesaikan masalah, dan menyesuaikan diri dengan demikian, kompetensi menjadi faktor kunci yang memastikan kinerja dapat dicapai secara efektif dan efisien, sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Menurut Moekijat, (2021) dalam penelitian Ayu et al., (2025) komponen utama kompetensi kerja mencakup: 1) Keterampilan, 2) Pengalaman, 3) Motivasi. Adapun indikator kompetensi menurut Hajiali et al., (2021) kompetensi mengacu kepada kapasitas yang berupa: 1) Pengetahuan, 2) Pemahaman, 3) Nilai, 4) Kemampuan, 5) Sikap, 6) Minat. Menurut (Sutrisno, (2009) adapun berbagai macam manfaat kompetensi sebagai berikut : 1) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai, 2) Sebagai alat seleksi karyawan, 3) Memaksimalkan produktivitas 4) Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi, 5) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan, 6) Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Hubungan Pengembangan karir, Kepuasan Kerja, Dan Kompetensi Dengan Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan seperti standar hasil kerja , target atau sasaran atau kriteria tertentu yang elah ditetapkan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Harwin, 2025). Oleh karena itu organisasi atau lembaga yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah dari pengembangan karir pegawai, kepuasan kerja serta kompetensi seperti yang telah dituliskan dalam temuan sebelumnya Harianja & Saputro Hendra, (2024) yang menyatakan bahwa Kepuasan kerja , Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan Harwin, (2025) menyatakan bahwa kompetensi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
H1: Pengembangan karir, Kepuasan kerja, dan Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hubungan Pengembangan Karir terhadap kinerja pegawai

Menurut Galu et al., (2025) kinerja merupakan konsep fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang bisa diartikan sebagai tingkatan pencapaian perilaku kerja dan hasil kerja seorang sesuai dengan peran yang telah diemban. Harwin, (2025) menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Setiawan et al., (2025) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
H2: Pengembangan Karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

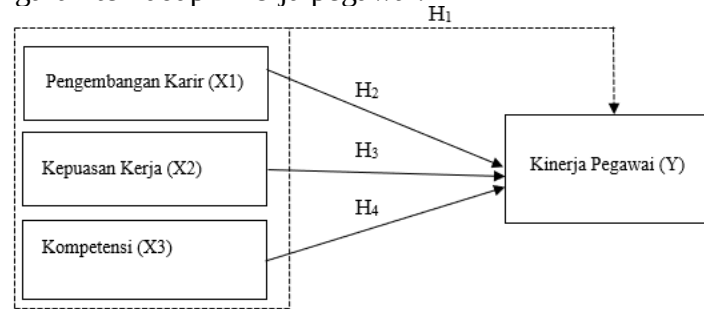
Hubungan Kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai

Kepuasan kerja adalah perasaan yang dimiliki seorang ketika dia merasa puas dan memiliki rasa atas apa yang diharapkannya telah terpenuhi atau tercapai menurut (Nugraha et al., 2022). Hal ini didukung temuan (Harianja & Saputro Hendra, 2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Alimuddin & Nugraha, (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.
H3: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hubungan Kompetensi terhadap kinerja pegawai

Menurut Kambu et al., (2025) kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan. Hal ini didukung temuan Rosmaini & Tanjung, (2019) dalam Kambu et al., (2025) yang menyatakan bahwa secara parsial kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Fadly & Nuridin, (2021) menunjukkan hasil yaitu kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja.

H4: Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.



Gambar 2. Model Penelitian

Metode Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian jenis kuantitatif di mana alat yang di gunakan untuk olah data yaitu metode statistik, maka dari itu data yang dapat diperoleh dan hasil yang akan di dapatkan berupa angka. Penelitian ini menekankan pada hasil yang objektif, melalui penyebaran kuesioner data bisa diperoleh dengan objektif dan di uji menggunakan proses validitas dan reliabilitas (Sahir, 2021). Penelitian ini dilakukan pada pegawai badan pemerintah Kota Malang. Dengan menggunakan metode purposive sampling. Populasi mencakup seluruh pegawai badan pemerintah Kota Malang dengan populasi sebanyak 159 orang pegawai dan sampel 62 orang pegawai. Pengumpulan data melalui kuesioner dengan skala likert, kemudian dianalisis menggunakan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh variabel penelitian baik secara parsial maupun simultan dengan bantuan software SPSS dalam uji ini menggunakan metode analisis data yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji asumsi klasik, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji regresi linier berganda, uji hipotesis, uji koefisien determinasi .

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh karakteristik responden sebagai berikut:

Tabel 1. Karakteristik Responden

Badan Asal	Jumlah Responden	Persentase (%)
BAKESBANGPOL	7	11.3%
BAPPEDA	15	24.2%
BKAD	16	25.8
BKPSDM	17	27.4%
BPBD	7	11.3%
Total	62	100.0%
Tahun Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
1-3 th	13	21.0%
>3 th	49	79.0%
Total	62	100%
Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
Laki-laki	27	43.5%
Perempuan	35	56.5%
Total	62	100%
Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase (%)
SMA	5	8.1%
D3	8	12.9%
D4	5	8.1%
S1	26	41.9%
S2	18	29.0%
Total	62	100%
Status Kepegawaian	Jumlah Responden	Persentase (%)
Kontrak	2	3.2%
P3K	11	17.7%
PNS	49	79.0%
Total	62	100%

Sumber data: Data Primer, 2026

Berdasarkan tabel 1. menunjukkan bahwa Penelitian ini melibatkan 62 responden dari lima instansi Pemerintah Kota Malang, dengan partisipasi mayoritas berasal dari BKPSDM (27,4%), BKAD (25,8%), dan BAPPEDA (24,2%). Tingginya antusiasme pegawai BKPSDM mengindikasikan kesadaran kritis mereka bahwa pengembangan karier dan kompetensi berdampak langsung pada kinerja. Hal ini didukung oleh dominasi responden dengan masa kerja di atas 3 tahun (79,0%), yang menunjukkan bahwa mayoritas partisipan memiliki kematangan pengalaman dan pemahaman mendalam terhadap pola organisasi untuk memberikan kontribusi yang konsisten.

Dari sisi demografi, responden didominasi oleh perempuan sebanyak 35 orang (56,5%) dibandingkan laki-laki sebanyak 27 orang (43,5%). Partisipasi perempuan yang lebih tinggi ini menunjukkan ketelitian dan kemampuan adaptasi yang baik dalam lingkungan kerja, yang menjadi fondasi penting bagi terciptanya kepuasan kerja serta pengembangan karier yang proaktif. Komposisi gender yang cukup berimbang ini memastikan data yang terkumpul lebih beragam namun tetap representatif dalam menggambarkan dinamika sosial di instansi terkait.

Kualifikasi akademik responden tergolong sangat memadai dengan dominasi lulusan S1 (41,9%) dan S2 (29,0%), yang mencerminkan standar kompetensi tinggi ASN dalam menjalankan tupoksi secara profesional. Stabilitas data penelitian ini semakin diperkuat oleh status kepegawaian yang mayoritas adalah PNS (79,0%), disusul P3K (17,7%), dan pegawai kontrak (3,2%). Dominasi PNS sebagai pegawai tetap memberikan gambaran kinerja yang lebih stabil dan representatif untuk dianalisis dalam lingkungan pemerintahan.

Pembahasan

Uji Validitas

Berdasarkan uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pada setiap variabel menunjukkan nilai r hitung yang lebih besar dibandingkan r tabel. Dengan demikian, seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid. Artinya, setiap item telah mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara tepat. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) Kinerja Pegawai (Y), semua item pernyataan memiliki r hitung yang lebih besar daripada r tabel. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator berkorelasi signifikan dengan skor total, sehingga layak digunakan untuk mengukur kinerja pegawai
- 2) Pengembangan Karir (X1), seluruh item memiliki nilai korelasi Pearson yang melebihi r tabel pada taraf signifikansi 5%. Bahkan nilai korelasi terendah tetap berada di atas batas minimal yang disyaratkan, sehingga seluruh pernyataan pada variabel ini layak digunakan untuk mengukur pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.
- 3) Kepuasan Kerja (X2), seluruh item pernyataan memiliki korelasi yang signifikan dengan skor total, yang tercermin dari nilai r hitung yang lebih besar dibandingkan r tabel. hal ini menunjukkan bahwa setiap item mampu menggambarkan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
- 4) Kompetensi (X3), semua item pernyataan memenuhi kriteria validitas karena nilai r hitung yang diperoleh lebih tinggi daripada r tabel. Ini menegaskan bahwa instrumen yang digunakan sudah cukup akurat dalam mengukur persepsi responden terkait kompetensi pegawai.

Uji Reliabilitas

Berdasarkan uji validitas menunjukkan bahwa nilai koefisien Cronbach's Alpha yang tinggi. Variabel Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai 0,899, Pengembangan Karir (X1) mencapai 0.846 kemudian Kepuasan Kerja (X2) yaitu 0.881, dan Kompetensi (X3) mencapai angka tertinggi yaitu 0.927. tingkat ini memiliki konsistensi yang tinggi pada semua variabel ini menunjukkan bahwa kuesioner yang di pakai untuk penelitian ini bisa di andalkan. Secara teori, sebuah alat dikatakan dapat diandalkan jika nilai Cronbach's Alpha > 0.60. karena semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai yang jauh lebih tinggi dari semua batasan tersebut (antara 0.046 hingga 0.927), maka dapat dinyatakan bahwa semua pertanyaan dalam hal ini dapat diandalkan.

Uji Normalitas

Berdasarkan uji validitas menunjukkan bahwa angka signifikansi (Asymp. Sig. 2-tailed) sebesar 0.171 lebih besar dari pada angka signifikansi yang telah ditentukan, yaitu 0.05 ($0.171 > 0,05$), hal ini menunjukkan bahwa seluruh data residu dalam studi ini berdistribusi normal.

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinearitas

Berdasarkan uji validitas menunjukkan bahwa suatu model regresi dinyatakan mengalami multikolinearitas apabila nilai VIF melebihi 10. Sebaliknya, jika nilai VIF berada di bawah 10, maka model regresi tidak mengandung masalah multikolinearitas. Maka dalam tabel tersebut dapat dilihat bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai Tolerance lebih besar dari 0,1 dan nilai Variance Inflation Factor (VIF) kurang dari 10. Dengan demikian, model regresi yang digunakan tidak menunjukkan adanya gejala multikolinearitas. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat hubungan linear yang terlalu kuat antar variabel independen yang berpotensi menimbulkan bias atau distorsi dalam hasil analisis regresi.

Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan uji validitas menunjukkan bahwa Dari analisis tersebut, diperoleh nilai signifikansi (Sig). Untuk variabel Pengembangan Karir (X1) sebesar 0.469, Kepuasan Kerja (X2) sebesar 0.761, dan untuk Kompetensi (X3) sebesar 0.827. pengujian ini sangat penting untuk memastikan bahwa dalam model regresi tidak ada perbedaan varian antara satu pengamatan dengan yang lainnya. Data tersebut, bisa lihat bahwa semua variabel independen memiliki nilai signifikansi yang jauh lebih besar dari 0.05. sesuai dengan cara pengambilan keputusan dalam Uji Glejser, jika nilai signifikansi lebih besar dari 0.05, maka bahwa tidak ada masalah heteroskedastisitas dalam model regresi ini. Dengan terpenuhinya asumsi ini, model regresi yang digunakan konsisten dan bisa dipakai untuk memprediksi variabel dependen dengan baik.

Analisis Regresi Berganda

Tabel 2. Analisis Regresi Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.677	1.783		5.427	.000
	X1	.289	.132	.323	2.190	.033
	X2	.016	.128	.021	.125	.901
	X3	.281	.102	.402	2.750	.008

Sumber data: Data Primer, 2026

Berdasarkan Tabel 2. , maka dapat dirumuskan modal persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 9,677 + 0.289(X1) + 0.016(X2) + 0.281(X3) + e$$

Berdasarkan model persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Constanta bernilai positif bahwa apabila variabel pengembangan karir (X1), Kepuasan Kerja (X2), Kompetensi (X3) berada dalam kondisi tetap atau bernilai nol, maka nilai kinerja pegawai (Y) sudah terbentuk secara positif sebesar 9.677. hal ini mengindikasikan adanya faktor-faktor di luar variabel penelitian yang tetap memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai.
2. Pengembangan karir (X1) koefisien regresi X1, bernilai positif menunjukkan bahwa setiap peningkatan pengembangan karir, jika pengembangan karir meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat. Dengan asumsi variabel X2 Kepuasan Kerja dan X3 Kompetensi dianggap tetap.
3. Kepuasan kerja (X2) bernilai positif menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja akan diikuti oleh kenaikan kinerja pegawai. Jika kepuasan kerja meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat. Dengan asumsi variabel X1 Pengembangan Karir dan X3 Kompetensi dianggap tetap.

4. Kompetensi (X3) bernilai positif menunjukkan bahwa hal ini setiap aspek kompetensi meningkat, maka kinerja pegawai akan meningkat. Dengan asumsi variabel X1 Pengembangan Karir dan X2 Kepuasan Kerja dianggap tetap.

Uji F (Simultan)

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas pegawai di Badan Pemerintah Kota Malang memiliki persepsi yang sangat baik terhadap pengembangan karir, kompetensi, dan kinerja mereka, meskipun variabel kepuasan kerja menunjukkan catatan khusus pada aspek sistem promosi. Berdasarkan uji F (simultan), ditemukan bahwa pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikansi 0,000.

Uji t (Parsial)

Secara parsial, pengembangan karir terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\text{sig } 0,033 < 0,05$), yang menegaskan bahwa jalur karir yang terencana dan transparan mendorong produktivitas kerja yang lebih tinggi. Variabel kompetensi juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan yang paling kuat di antara variabel lainnya ($\text{sig } 0,008 < 0,05$), mengindikasikan bahwa penguasaan keterampilan teknis dan etika kerja merupakan aset utama dalam mencapai performa organisasi yang optimal. Hal ini sejalan dengan Human Capital Theory yang memandang investasi pada kemampuan manusia sebagai faktor strategis untuk meningkatkan imbal hasil berupa kualitas pelayanan publik.

Koefisien Determinasi Adjusted (R²)

Tabel 3. Uji Koefisien Determinasi Adjusted (R²)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.676 ^a	.457	.429	1.740
a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2				
b. Dependent Variable: Y				

Sumber data: Data Primer, 2026

Berdasarkan Tabel 3. , menunjukkan bahwa diperoleh nilai Adjusted R² sebesar 0.429 nilai ini menunjukkan bahwa 42.9% variasi Kinerja pegawai dapat diketahui bahwa variabel Pengembangan Karir (X1), Kepuasan Kerja (X2), dan Kompetensi (X3) berkontribusi terhadap pengaruh terhadap Kinerja Pegawai sebesar 42.9% sedangkan sisanya 57.1% dipengaruhi oleh faktor lain. Selain itu nilai R sebesar 0.676 menunjukkan adanya hubungan yang cukup kuat antara faktor-faktor independen secara bersamaan dengan faktor dependen, sehingga model ini cukup baik dalam menjelaskan aktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam penelitian ini.

Model ini memiliki nilai Adjusted R Square sebesar 0,429, yang berarti ketiga variabel independen tersebut berkontribusi sebesar 42,9% terhadap variasi kinerja pegawai, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa penguatan kompetensi teknis dan kejelasan sistem pengembangan karir merupakan kunci utama dalam meningkatkan kinerja pegawai di sektor publik. Implikasi praktis bagi pimpinan instansi adalah perlunya peningkatan transparansi dalam proses seleksi internal dan penyediaan pelatihan yang relevan untuk memperkecil hambatan operasional serta keluhan masyarakat. Dengan mengoptimalkan kedua faktor tersebut, Badan Pemerintah Kota Malang dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih profesional dan responsif dalam menjalankan roda pemerintahan.

Simpulan Dan Saran

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan karir dan kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pemerintah Kota Malang, di mana

kompetensi menjadi faktor yang paling dominan dalam menentukan kualitas performa kerja. Sebaliknya, kepuasan kerja ditemukan tidak memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja, yang mengindikasikan bahwa tuntutan profesionalisme birokrasi membuat pegawai tetap menjaga kinerja terlepas dari dinamika kepuasan pribadi mereka. Secara simultan, ketiga variabel tersebut terbukti berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi dengan kontribusi sebesar 42,9%.

Instansi disarankan untuk lebih fokus pada penguatan kompetensi teknis melalui pelatihan berkelanjutan serta menciptakan sistem pengembangan karir yang lebih transparan dan berbasis prestasi untuk menjaga motivasi pegawai. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat memperluas cakupan wilayah penelitian dan menambah variabel independen lain yang relevan, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, atau beban kerja, guna memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja sektor publik. Penggunaan metode kualitatif melalui wawancara mendalam juga disarankan untuk menggali lebih dalam alasan di balik tidak signifikannya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.

Referensi

- Alimuddin, M. I., & Nugraha, Y. A. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan (Bpkh) Wilayah Vii Makassar. *Yume: Journal Of Management*, 3(2), 110–123. <https://doi.org/10.37531/Yum.V11.27>
- Ayu, D., Rahayu, S., & Purwanto. (2025). *Performance In The Personnel And Human Resources Development Agency Gresik Pengaruh Kepemimpinan , Pelatihan , Dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gresik*. 6(4), 4527–4539.
- Sabrina,R. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara* (Issue Juni).
- Fadly, J. A., & Nuridin. (2021). *Terhadap Kinerja Karyawan Pt . Indonesia Epson Industry*. November.
- Galu, A., Mahmud, & Mauzu, F. (2025). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Lensa Ilmiah: Jurnal Manajemen Dan Sumberdaya*, 4(2), 42–46. <https://doi.org/10.54371/Jms.V4i2.888>
- Gifari, D., & Pancasasti, R. (2022). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Krakatau Steel Tbk. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4(02), 210–227. <https://doi.org/10.47080/Jmb.V4i02.2177>
- Hajiali, I., Mahfudnurnajamuddin, Suriyanti, & Putra, A. H. P. K. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Makassar. *Magister Manajemen Universitas Muslim Indonesia*, 8(1).
- Harianja, I., & Saputro Hendra, A. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Bandung Lodaya. *Jemsi (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(3), 2110–2115. <https://doi.org/10.35870/Jemsi.V10i3.2529>
- Harwin. (2025). The Influence Of Recruitment, Competence And Career Development On Employee Performance. *Jurnal Pariwisata Dan Bisnis*, 02(4), 978–999. <https://doi.org/10.22334/Paris.V2i4.393>
- Kambu, F. E. H., Asri, Haeranah, & Yertas, M. (2025). Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Dinas Ketahanan Pangan Provinsi Papua Barat. *Journal Of Marketing Management And Innovative Business Review*, 3(1), 78–86. <https://doi.org/10.63416/Mrb.V3i1.326>
- Lumbantoruan, G. T., & Yusuf, F. (2025). Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir Dan Kepuasan

- Kerja Terhadap Retensi Pegawai Di Disdukcapil Kota Bekasi. *Jurnal Manajemen Dan Administrasi Antartika*, 2(4), 195–203. <https://doi.org/10.70052/Juma.V2i4.719>
- Malangkota.Go.Id. (2025). *Kebijakan Penegakan Integritas Dan Nilai Etika Untuk Seluruh Pegawai Dalam Organisasi*. <https://sosp3ap2kb.malangkota.go.id/Kebijakan-Penegakan-Integritas-Dan-Nilai-Etika-Untuk-Seluruh-Pegawai-Dalam-Organisasi/>
- Najib, M. (2019). *Peranan Kinerja Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan*.
- Nugraha, D. A., Nadeak, B., Martini, N., & Suyaman, D. J. (2022). *Pengaruh Pengembangan Karir , Kompetensi , Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Kelautan Dan Perikanan Provinsi Jawa Barat*. 6(1), 81–93. <https://doi.org/10.31602/Atd.V6i1.5886>
- Nurhandayani, A. (2024). *Pengaruh Lingkungan Kerja , Kepuasan Kerja , Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. 3, 1–5.
- Ayuningtyas. (2024). *Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Kantor Badan Pusat Statistik Kota Kediri*. *Santri : Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam*, 2(4), 278–293. <https://doi.org/10.61132/Santri.V2i4.855>
- Publik, B. K. Dan I. (2025). *Pelayanan Publik Kota Malang Diganjar Predikat Pelayanan Prima Oleh Kemenpanrb*. <https://malangkota.go.id/2025/05/20/Pelayanan-Publik-Kota-Malang-Diganjar-Predikat-Pelayanan-Prima-Oleh-Kemenpanrb/>
- Sahir, S. H. (2021). *Metodologi Penelitian*.
- Setiawan, B., Chandrayanti, T., & Yanti, N. (2025). *Pengaruh Pengembangan Karir Dan Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sd Negeri 21 Lubuk Lintah Kota Padang*. *Ekasakti Matua Jurnal Manajemen*, 3(3), 262–273. <https://doi.org/10.31933/Emjm.V3i3.1278>
- Sutrisno, E. (2009). *Sumber Daya Manusia*. https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen_Sumber_Daya_Manusia/Ohzndwaaq_baj?hl=id&gbpv=1&pg=pp1&printsec=frontcover
- Suwasono, E. (2023). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Ukm Mendunia Centre Kediri Produk Asli Lokal Indonesia Agar Lebih Berperan Di Pasar Internasional . Yayasan Ini Bergerak Membantu Pengembangan Umkm Masyarakat , Dengan Cara*. 1(4).
- Wahyuni, S. I., & Cahyono, K. (2022). *Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja Dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja Driver Grab Di Surabaya*. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 11(11), 1–16.
- Yuesti, A., & Adnyana, I. D. (2022). *The Role Of Organizational Commitment Mediation On Career Development And Employee Performance*. *Nexo Revista Científica*, 35(01), 306–315. <https://doi.org/10.5377/Nexo.V35i01.13955>

Mulida Noer Chamila * Adalah Mahasiswa FEB Unisma

Pardiman** Adalah Dosen Tetap FEB Unisma

Afi Rachmat Slamet *** Adalah Dosen Tetap FEB Unisma