

ANALISIS DIMENSI PENGEMBANGAN KARIR APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) TENAGA KEPENDIDIKAN DI UNIVERSITAS PALANGKA RAYA

Billy Octorian^{1*}; Ronni Haga²

Universitas Palangka Raya, Palangka Raya, Indonesia^{1,2}

Email : billyoctorian2@gmail.com¹; Ronnihaga@feb.upr.ac.id²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja serta implikasinya pada pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) tenaga kependidikan di Universitas Palangka Raya (UPR). Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, penelitian ini melibatkan 139 responden yang dipilih melalui *purposive sampling* dengan analisis data menggunakan *path analysis* (Smart PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja maupun pengembangan karier, sedangkan kompetensi terbukti menjadi faktor dominan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedua variabel tersebut. Selain itu, ditemukan bahwa kinerja memediasi hubungan antara kompetensi dan pengembangan karier, namun tidak memediasi hubungan antara pelatihan dan pengembangan karier. Implikasi studi ini menyarankan perlunya evaluasi program pelatihan agar lebih relevan dengan kebutuhan pekerjaan serta penguatan kompetensi sebagai basis utama pengembangan karier ASN.

Kata Kunci : Pelatihan; Kompetensi; Kinerja; Pengembangan Karier; ASN

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of training and competence on performance and its implications for the career development of State Civil Servants (ASN) education personnel at the University of Palangka Raya (UPR). Employing a quantitative approach with a survey method, this study involved 139 respondents selected through purposive sampling, with data analyzed using path analysis (Smart PLS). The findings reveal that training has no significant effect on either performance or career development, whereas competence proved to be the dominant factor with a positive and significant influence on both variables. Furthermore, it was found that performance mediates the relationship between competence and career development, but does not mediate the relationship between training and career development. The implications of this study suggest the need to evaluate training programs to ensure greater relevance to job requirements, as well as strengthening competence as the primary basis for ASN career development.

Keywords: Training; Competence; Performance; Career Development; ASN

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, keberhasilan suatu organisasi, baik di sektor swasta maupun instansi pemerintah, sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. SDM tidak hanya dipandang sebagai faktor produksi, melainkan juga sebagai aset strategis yang perlu dikelola secara profesional agar mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian visi dan misi organisasi (Pangestuti, 2019). Aparatur Sipil Negara (ASN), sebagai ujung tombak pelayanan publik, dituntut untuk memiliki kompetensi dan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, pengembangan karier ASN menjadi aspek

penting yang harus diperhatikan karena akan berdampak langsung pada motivasi kerja, kepuasan, loyalitas, dan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat (Octaviani & Utami, 2018). Hal ini diperkuat oleh temuan Juniar et al. (2025) yang menyatakan bahwa pengembangan karier yang terstruktur merupakan faktor fundamental dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis dan produktivitas pegawai di sektor pelayanan publik.

Pengembangan karier ASN dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain pendidikan dan pelatihan (diklat) serta kompetensi. Pelatihan berfungsi untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai (Sultana et al., 2012; Nurhasan & Saoqi, 2016), sementara kompetensi mencerminkan integrasi pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang memungkinkan seseorang melaksanakan tugas dengan efektif (Lianasari & Ahmadi, 2022; Kanaf et al., 2023). Meskipun demikian, penelitian terdahulu memperlihatkan hasil yang tidak konsisten. Sebagian penelitian menemukan adanya pengaruh positif pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja maupun karier (Asnawy & Trilaksmi, 2017; Fauzi & Siregar, 2019; Muhammad, 2020), tetapi penelitian lain menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan (Muhlis, 2018; Santika, 2023; Yohana, 2024). Ketidaksesaran temuan tersebut menimbulkan research gap yang relevan untuk diteliti lebih lanjut, terutama dalam konteks ASN tenaga kependidikan di lingkungan perguruan tinggi (Efendi & Yusuf, 2021; Satriawan et al., 2022).

Di Universitas Palangka Raya (UPR), kondisi nyata menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar ASN tenaga kependidikan memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang, capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) masih belum optimal. Pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsi pun belum sepenuhnya maksimal. Fenomena ini memperlihatkan bahwa pengalaman kerja saja tidak cukup tanpa dukungan pelatihan yang efektif dan peningkatan kompetensi yang memadai (Supeni, 2021). Dari sinilah pentingnya penelitian ini dilakukan untuk memberikan gambaran empiris mengenai peran pelatihan, kompetensi, dan kinerja dalam pengembangan karier ASN tenaga kependidikan di UPR.

Keunikan penelitian ini terletak pada pendekatan yang digunakan, yakni dengan menempatkan kinerja sebagai variabel mediasi antara pelatihan dan kompetensi terhadap pengembangan karier. Pendekatan ini memberikan analisis yang lebih komprehensif dibanding penelitian sebelumnya yang cenderung hanya menguji hubungan langsung antarvariabel (Candra & Ardina, 2016; Pangestuti, 2019b). Dengan cara ini, penelitian diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme yang memengaruhi pengembangan karier ASN, sekaligus memperkaya literatur dalam bidang manajemen SDM.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana pendidikan dan pelatihan serta kompetensi berpengaruh terhadap kinerja ASN, dan bagaimana implikasinya terhadap pengembangan karier. Secara teoretis, penelitian ini

memberikan kontribusi berupa bukti empiris terbaru mengenai pengembangan karier ASN tenaga kependidikan di sektor pendidikan tinggi. Sementara secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi pimpinan UPR untuk menyusun program pelatihan yang lebih efektif, memperkuat sistem manajemen kinerja, serta mengembangkan sistem karier yang lebih transparan, objektif, dan berbasis kompetensi. Implikasi lebih lanjut dari penelitian ini adalah perlunya evaluasi menyeluruh terhadap program pelatihan yang telah dilaksanakan agar benar-benar selaras dengan kebutuhan ASN, sehingga dapat meningkatkan kompetensi, memperbaiki kinerja, dan mendukung pengembangan karier secara berkelanjutan.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Grand Theory

Penelitian ini berpijak pada Teori *Human Capital* dan Teori Sistem Merit. Menurut Becker (1993), Teori Human Capital menyatakan bahwa investasi dalam bentuk pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja akan meningkatkan kemampuan, keterampilan, serta produktivitas individu. Dengan demikian, semakin tinggi kualitas pelatihan dan penguatan kompetensi yang diberikan, semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Dalam konteks ASN, pelatihan merupakan strategi organisasi untuk memperkaya modal manusia sehingga pegawai mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja yang dinamis. Sementara itu, Teori Sistem Merit (PermenPANRB No. 38/2017; PermenPANRB No. 6/2022) menjelaskan bahwa pengembangan karier ASN harus didasarkan pada prinsip kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, bukan pada senioritas ataupun pertimbangan non-objektif lainnya. Teori ini menegaskan bahwa hanya ASN yang memiliki kompetensi dan kinerja tinggi yang layak mendapat kesempatan promosi karier, sehingga pelatihan dan pengembangan kompetensi menjadi prasyarat untuk mencapai jenjang karier yang lebih baik. Kedua teori ini menjadi kerangka dasar yang menjelaskan mengapa variabel pelatihan, kompetensi, kinerja, dan pengembangan karier saling berkaitan dalam penelitian ini.

Middle-Range Theory

Selain *grand theory*, penelitian ini juga didukung oleh beberapa *middle-range theory* yang memberikan penjelasan lebih operasional mengenai mekanisme antarvariabel. Pertama, *Goal Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke dan Latham (2002) menjelaskan bahwa kinerja pegawai akan meningkat apabila mereka memiliki tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang. Dalam konteks penelitian ini, pelatihan yang efektif dan kompetensi yang memadai dapat membantu ASN menetapkan tujuan kerja yang lebih realistik dan terukur, sehingga mendorong pencapaian kinerja yang optimal. Kedua, *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) menekankan bahwa hubungan timbal balik antara organisasi dan pegawai sangat berpengaruh terhadap perilaku kerja. Pegawai yang mendapatkan pelatihan dan kesempatan mengembangkan

kompetensi akan merasa dihargai dan memiliki kewajiban moral untuk membalasnya dengan peningkatan kinerja. Imbal balik positif ini kemudian akan tercermin dalam peluang pengembangan karier yang lebih besar. Ketiga, *Expectancy Theory* dari Vroom (1964) juga relevan, karena teori ini menekankan bahwa motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja dipengaruhi oleh keyakinan bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik dan pada akhirnya memberi imbalan berupa promosi karier. Dengan mengintegrasikan teori-teori ini, penelitian ini tidak hanya menjelaskan hubungan langsung antarvariabel, tetapi juga memetakan bagaimana pelatihan dan kompetensi memengaruhi kinerja, dan bagaimana kinerja tersebut menjadi dasar bagi pengembangan karier ASN.

Hubungan Pelatihan terhadap Prestasi Kerja

Organisasi kerap melakukan pelatihan sebagai langkah strategis untuk mengasah kompetensi, wawasan, dan efisiensi pegawai. Sejalan dengan pandangan Sultana et al. (2012), program pelatihan yang berkualitas mampu memperkaya kemampuan teknis yang berujung pada naiknya capaian kerja individu. Hal ini diperkuat oleh studi Nurhasan & Saoqi (2016, dalam Pangestuti, 2019) yang menemukan adanya dampak positif diklat terhadap pengembangan karier dan prestasi. Meski demikian, Syahputra & Tanjung (2020) memberikan perspektif berbeda dengan temuan bahwa pelatihan tidak serta-merta mendongkrak prestasi kerja secara signifikan. Adanya perbedaan hasil studi ini menyiratkan bahwa keberhasilan pelatihan sangat bergantung pada seberapa relevan materi yang diberikan serta seberapa baik desain program tersebut menjawab kebutuhan riil pekerjaan. H1: Pelatihan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja ASN.

Hubungan Kompetensi terhadap Prestasi Kerja

Mengacu pada Lianasari & Ahmadi (2022), kompetensi dapat dimaknai sebagai perpaduan harmonis antara pengetahuan, keahlian, dan sikap mental yang menjadi modal seseorang untuk bekerja secara efektif. Individu dengan kompetensi yang mumpuni cenderung lebih tangguh dalam menyelesaikan tugas, mudah beradaptasi dengan perubahan, serta konsisten mencapai target. Hal ini diperkuat oleh temuan empiris Satriawan et al. (2022) yang mencatat adanya dampak nyata kompetensi terhadap efektivitas kerja. Senada dengan itu, Fauzi & Siregar (2019) juga menegaskan bahwa semakin tinggi kompetensi pegawai, semakin baik pula prestasi kerjanya. Oleh karena itu, kompetensi merupakan salah satu pilar fundamental dalam menentukan kualitas kinerja seorang ASN. Prasetyo & Sumiati (2024) juga menegaskan bahwa optimalisasi kinerja pada instansi pemerintah sangat bergantung pada penguasaan kompetensi teknis dan motivasi kerja yang dimediasi oleh tingkat disiplin pegawai.

H2: Kompetensi berpengaruh positif terhadap prestasi kerja ASN.

Hubungan Pelatihan terhadap Pengembangan Karier

Selain berdampak pada peningkatan prestasi kerja, pelatihan juga berfungsi mempersiapkan pegawai menghadapi tanggung jawab yang lebih besar dan peluang promosi jabatan. Asnawi & Trilaksmi (2017) membuktikan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap pengembangan karier tenaga kependidikan. Penelitian Candra & Ardana (2016) juga menegaskan bahwa diklat memiliki kontribusi terhadap pengembangan karier pegawai. Akan tetapi, Supeni & Sujana (2021) menemukan bahwa meskipun pelatihan berpengaruh, faktor pengalaman kerja lebih dominan dalam menentukan pengembangan karier. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan sangat bergantung pada kualitas program dan relevansinya terhadap kebutuhan organisasi maupun individu. Sejalan dengan itu, Putri et al. (2024) mengemukakan bahwa pelatihan kerja yang tepat sasaran mampu meningkatkan keterlibatan pegawai (*employee engagement*), yang pada akhirnya menjadi pendorong utama dalam kesuksesan pengembangan karier.

H3: Pelatihan berpengaruh positif terhadap pengembangan karier ASN.

Hubungan Kompetensi terhadap Pengembangan Karier

Kompetensi merupakan dasar utama penerapan sistem merit dalam manajemen ASN, di mana promosi jabatan didasarkan pada kemampuan, bukan senioritas (PermenPANRB, 2017). Fauzi & Siregar (2019) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap pengembangan karier karyawan di perusahaan. Pangestuti (2019) juga menegaskan bahwa kompetensi yang tinggi meningkatkan peluang karier pegawai di sektor pendidikan tinggi. Namun, hasil berbeda ditunjukkan oleh Santika (2023, dalam dokumen terdahulu) yang menyatakan kompetensi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap karier, menandakan adanya variasi konteks organisasi. Dengan demikian, meski kompetensi umumnya dipandang sebagai faktor penentu karier, efektivitasnya tetap dipengaruhi oleh mekanisme manajemen SDM di masing-masing instansi.

H4: Kompetensi berpengaruh positif terhadap pengembangan karier ASN.

Hubungan Prestasi Kerja terhadap Pengembangan Karier

Prestasi kerja pegawai merupakan salah satu indikator utama dalam sistem merit ASN (PermenPANRB, 2022). Pegawai dengan prestasi kerja tinggi cenderung memperoleh peluang karier yang lebih besar karena dianggap mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Supeni & Sujana (2021) membuktikan bahwa prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier pada PDAM Kabupaten Buleleng. Efendi & Yusuf (2021, dalam Pangestuti, 2019) juga menunjukkan bahwa prestasi kerja berdampak signifikan terhadap pengembangan karier. Temuan ini menegaskan bahwa prestasi kerja menjadi pertimbangan utama dalam promosi jabatan dan mobilitas karier ASN.

H5: Prestasi kerja berpengaruh positif terhadap pengembangan karier ASN.

Hubungan Pelatihan terhadap Pengembangan Karier yang Dimediasi oleh Prestasi Kerja

Pelatihan merupakan sarana organisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja pegawai. Namun, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pelatihan tidak selalu berpengaruh langsung pada pengembangan karier pegawai (Candra & Ardana, 2016; Supeni & Sujana, 2021). Pengaruh pelatihan baru terasa ketika hasilnya tercermin dalam prestasi kerja yang lebih baik. Dengan kata lain, prestasi kerja bertindak sebagai jembatan yang menghubungkan pelatihan dengan karier. Pelatihan yang efektif akan memperkuat kemampuan pegawai, kemudian mendorong prestasi kerja yang lebih tinggi, dan prestasi kerja inilah yang menjadi dasar dalam pengembangan karier sesuai prinsip sistem merit (PermenPANRB, 2022). Oleh karena itu, dapat ditegaskan bahwa pengaruh pelatihan terhadap pengembangan karier bersifat tidak langsung, tetapi dimediasi oleh prestasi kerja.

H6: Pelatihan berpengaruh positif terhadap pengembangan karier melalui prestasi kerja ASN.

Hubungan Kompetensi terhadap Pengembangan Karier yang Dimediasi oleh Prestasi Kerja

Kompetensi mencakup kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang relevan dengan tuntutan jabatan. Pegawai dengan kompetensi tinggi lebih mampu melaksanakan pekerjaannya dengan efektif sehingga menghasilkan prestasi kerja yang unggul. Penelitian Fauzi & Siregar (2019) dan Pangestuti (2019) menunjukkan bahwa kompetensi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap pengembangan karier, tetapi juga bekerja melalui prestasi kerja. Hal ini berarti bahwa kompetensi yang baik akan meningkatkan prestasi kerja, dan prestasi kerja yang tinggi pada gilirannya akan memperluas peluang karier ASN dalam sistem merit (PermenPANRB, 2017). Dengan demikian, prestasi kerja berfungsi sebagai mediator yang memperjelas hubungan antara kompetensi dan pengembangan karier.

H7: Kompetensi berpengaruh positif terhadap pengembangan karier melalui prestasi kerja ASN.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif, Sugiyono (2018) Metode kuantitatif merupakan pendekatan yang berakar pada paradigma positivisme, yang menerapkan metode ilmiah untuk meneliti suatu populasi atau sampel. Penelitian ini dilaksanakan secara langsung di Universitas Palangka Raya selama periode tahun 2024. Populasi dalam studi ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) tenaga kependidikan yang berjumlah 212 orang. Teknik penarikan sampel ditentukan memakai kaidah dari Slovin. (Husein, 2013) yakni sebesar:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

$$n = 212/(1+212 ([0,05])^2)$$

n = 212/(1+0,53)

n = 212/1,53

n = 138,56 dibulatkan menjadi 139 responden.

Penelitian ini melibatkan dua variabel independen, yaitu Pendidikan dan Pelatihan (Diklat/X1) dan Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2). Masing-masing variabel dioperasionalisasikan melalui indikator-indikator berikut. Indikator Variabel Diklat (X1): a) Kejelasan dan keterukuran tujuan serta sasaran pelatihan; b) Kualifikasi memadai yang dimiliki para pelatih (trainers); c) Relevansi materi pelatihan dengan tujuan yang ingin dicapai; d) Kesesuaian metode pelatihan dengan tingkat kemampuan peserta; e) Pemenuhan persyaratan yang ditetapkan bagi peserta pelatihan (trainees). Indikator Variabel Kompetensi (X2): a) Motif: Pemikiran atau keinginan konsisten yang mendorong tindakan individu; b) Sifat: Karakteristik fisik dan respons stabil terhadap situasi atau informasi; c) Konsep Diri: Sikap, nilai, serta citra diri yang dimiliki seseorang; d) Pengetahuan: Informasi spesifik yang dikuasai dalam suatu bidang tertentu; e) Keterampilan: Kemampuan untuk menyelesaikan tugas mental atau fisik tertentu.

Selanjutnya, penelitian ini melibatkan variabel intervening. Menurut Tuckman dalam Sugiyono (2018), variabel intervening merupakan faktor teoritis yang tidak teramati secara langsung (latent), tidak dapat dimanipulasi atau diukur, namun memiliki pengaruh terhadap fenomena yang diteliti, dalam penelitian ini, Prestasi Kerja (Z) berperan sebagai variabel intervening dengan indikator: a) Kesetiaan, b) Kejujuran, c) Kedisiplinan, d) Kreativitas, e) Kerjasama.

Adapun variabel dependen pada penelitian ini, yakni pengembangan karir (Y), dengan indikator: a) Kemampuan dengan sub indikator kemampuan fisik dan kemampuan intelektual, b) Pengalaman dengan sub indikator pengalaman jabatan dan masa kerja, c) Pendidikan dengan sub indikator latar belakang pendidikan dan pendidikan tambahan, d) Pelatihan dengan sub indikator pelatihan berupa seminar dan pelatihan berupa pelatihan motivasi, e) Pemberian informasi dengan sub indikator bimbingan karir dan pemberian informasi deskripsi jabatan (pekerjaan).

Data primer yang digunakan bersumber dari tanggapan subjek penelitian (responden) terhadap item-item pertanyaan dalam instrumen pengumpulan data. Teknik pengambilan data dalam penelitian ini ada dua macam metode yakni observasi dan kuesioner. Outer Model digunakan untuk mengevaluasi validitas dan aktualitas penyajian setiap variabel. Uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas digunakan untuk mengevaluasi model ini. Hasil berikut diperoleh menggunakan model pengukuran yang diterapkan melalui tabulasi data

dan survei. Jika nilai outer loading suatu indikator dalam suatu kategori lebih besar dari 0,5, maka dianggap memenuhi kriteria validitas konvergen.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian validitas dan reliabilitas indikator dilakukan melalui beberapa tahap. Pertama, validitas konstruk diukur berdasarkan nilai *loading factor*. Nilai loading di atas 0,7 mengindikasikan bahwa konstruk laten mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikatornya (Wong, 2020). Dalam penelitian ini, seluruh indikator yang mewakili variabel berjumlah 20 item dan semuanya memiliki nilai loading factor di atas ambang batas 0,7.

Kedua, Proses penilaian reliabilitas konsistensi internal bertujuan untuk memverifikasi sejauh mana item-item pengukuran secara konsisten merefleksikan variabel laten yang sama. Verifikasi ini dioperasionalisasikan melalui pemeriksaan nilai *composite reliability* bersama dengan nilai *Cronbach's alpha* sebagai indikator konsistensi internal.

Ketiga, validitas konvergen dinilai berdasarkan kaidah bahwa keberadaan indikator dari sebuah konstruk yang dikaji dan ditelaah seyogyanya bernilai korelasi yang cukup besar atau tinggi (Ghozali, 2013). Evaluasi ini diverifikasi dengan mengamati hasil dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE dalam penelitian ini berada pada rentang 0,362 hingga 0,545. Berdasarkan nilai Cronbach's alpha, composite reliability, dan AVE yang seluruhnya memenuhi kriteria dapat diterima, maka dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini bersifat valid dan reliabel.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural dilakukan melalui serangkaian pengujian, yang mencakup pemeriksaan asumsi dan pengujian hipotesis. Tahap awal evaluasi meliputi pengujian asumsi multikolinearitas dengan menggunakan Variance Inflation Factor (VIF). Hasil analisis mengetengahkan bahwa seluruh nilai VF berada di bawah batas toleransi sebesar 5,0, yang mengkonfirmasi bahwa multikolinearitas tidak merupakan masalah dalam model ini.

Kedua, pengujian signifikansi hipotesis dilakukan dengan metode bootstrapping (Hair Jr, J. F, 2016), suatu teknik resampling yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone. Selain itu, kecocokan model keseluruhan (model fit) dievaluasi menggunakan nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), memastikan bahwa model tersebut tidak melebihi ambang batas 0,08. Investigasi juga mencakup pemeriksaan jarak geodesik dan kuadrat Euclidean. Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 1, Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) ditemukan berada di bawah ambang batas 0,8, yakni sebesar 0,118. Selain itu, nilai d_ULS dan d_G masing-masing terlihat sebesar 2,930 dan 2,930, yang menunjukkan Pengembangan karir luar biasa. Model Fit untuk tahapan Bootstrapping Smart PLS :

1. SRMR

Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) dimaksudkan sebagai akar kuadrat dari rata-rata selisih kuadrat antara matriks korelasi sampel yang diamati dan matriks korelasi yang diimplikasikan oleh model. Dengan demikian, SRMR memungkinkan peneliti mengevaluasi nilai reratanya penyimpangan antara korelasi empiris dan korelasi teoretis yang diprediksi oleh model. Indeks SRMR berfungsi sebagai pengukur absolut untuk menilai tingkat kecocokan suatu model. Berdasarkan kriteria yang ditetapkan Hu dan Bentler, suatu model dianggap memiliki kecocokan yang baik apabila nilai SRMR berada di bawah ambang batas 0,10, atau bahkan 0,08 untuk standar yang lebih ketat. Henseler dkk. (2009) mengemukakan bahwa SRMR dapat berperan sebagai indikator *goodness-of-fit* untuk mendekripsi potensi kesalahan spesifikasi model. Dalam penelitian ini, nilai SRMR yang diperoleh adalah 0,118. Namun, penting untuk dicatat bahwa berdasarkan kriteria umum, nilai ini melebihi batas toleransi yang disarankan (0,10 atau 0,08), sehingga dapat disimpulkan bahwa model belum mencapai tingkat kecocokan yang ideal.

2. *Exact fit criteria d_ULS and d_G*

Kecocokan suatu model (model fit) tercapai ketika matriks korelasi tersirat (*implied correlation matrix*) yang dihasilkan model tidak menunjukkan penyimpangan yang signifikan secara statistik dari matriks korelasi empiris (*empirical correlation matrix*). Suatu model dinyatakan fit jika residual (selisih) antara kedua matriks tersebut tidak bermakna, atau secara statistik ($p > 0,05$). Sebaliknya, jika perbedaannya signifikan ($p < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa model belum mencapai kecocokan. Berdasarkan data yang diperoleh, nilai discrepancy untuk matriks D_ULS dan D_G tercatat sebesar 1,614, yang berada di bawah nilai acuan kritis sebesar 2,930. Hal ini mengindikasikan bahwa model yang diusulkan telah memenuhi kriteria kecocokan.

Selanjutnya, *Normed Fit Index* (NFI) atau Bentler and Bonett Index merupakan salah satu indeks kecocokan model. NFI didefinisikan sebagai 1 dikurangi rasio nilai Chi-kuadrat (χ^2) model yang diusulkan terhadap nilai Chi-kuadrat model nol. Nilai NFI berkisar antara 0 hingga 1, di mana nilai yang semakin mendekati 1 menunjukkan tingkat kecocokan model yang semakin baik. Nilai NFI di atas 0,9 umumnya dianggap mewakili kecocokan yang dapat diterima (Lohmöller, 1989). Berdasarkan hasil analisis, nilai NFI model ini adalah 0,574. Walaupun nilai ini belum mencapai ambang batas 0,9, interpretasi yang menyatakan bahwa nilai yang "mendekati 1" berarti "kecocokan dapat diterima" perlu ditinjau ulang secara kritis, mengingat nilai 0,574 masih berada jauh di bawah standar yang lazim diterima dalam literatur.

Penilaian pentingnya hubungan dilakukan dengan teknik bootstrapping di SmartPLS 3.3.3. Signifikansi statistik dievaluasi pada tingkat signifikansi 5% menggunakan koefisien jalur (β), nilai t, dan nilai p, seperti yang dijelaskan oleh Hair et al. (2011) dan Shmueli dkk. (2019).

Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis *path coefficient* dan uji signifikansi (t-statistik dan p-value) yang disajikan pada Tabel 2 dan Tabel 3, berikut adalah interpretasi pengujian hipotesis penelitian:

1. Pengujian Hipotesis Pertama (H1) Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Prestasi Kerja memiliki nilai t-hitung sebesar 1,051 dengan nilai probabilitas (*p-value*) sebesar 0,294. Mengingat nilai *p-value* > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja. Dengan demikian, H1 ditolak.
2. Pengujian Hipotesis Kedua (H2) Pengujian pengaruh Kompetensi terhadap Prestasi Kerja menghasilkan koefisien jalur dengan t-hitung sebesar 7,720 dan *p-value* sebesar 0,000. Karena nilai *p-value* < 0,05, hal ini membuktikan adanya pengaruh yang signifikan. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja (H2) diterima.
3. Pengujian Hipotesis Ketiga (H3) Analisis terhadap pengaruh Pendidikan dan Pelatihan pada Pengembangan Karier menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,102 dengan *p-value* 0,919. Angka *p-value* yang jauh di atas 0,05 mengindikasikan tidak adanya pengaruh yang nyata. Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis ketiga (H3) yang menduga adanya pengaruh positif dan signifikan Pendidikan dan Pelatihan terhadap Pengembangan Karier ditolak.
4. Pengujian Hipotesis Keempat (H4) Pengaruh Kompetensi terhadap Pengembangan Karier menghasilkan nilai t-hitung sebesar 1,870 dengan *p-value* 0,062. Karena nilai probabilitas ini masih sedikit di atas ambang batas signifikansi 0,05, maka secara statistik Kompetensi belum terbukti berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karier dalam model ini. Dengan demikian, H4 ditolak.
5. Pengujian Hipotesis Kelima (H5) Hasil pengujian menunjukkan bahwa Prestasi Kerja memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap Pengembangan Karier, ditandai dengan t-hitung sebesar 7,201 dan *p-value* 0,000 (< 0,05). Hal ini mengonfirmasi bahwa Prestasi Kerja berkontribusi nyata terhadap peningkatan karier pegawai, sehingga hipotesis kelima (H5) diterima.
6. Pengujian Hipotesis Keenam (H6: Efek Mediasi) Berdasarkan analisis pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) pada Tabel 3, pengujian peran mediasi Prestasi Kerja pada hubungan antara Pendidikan dan Pelatihan dengan Pengembangan Karier menghasilkan t-

hitung sebesar 1,068 dan *p-value* 0,286 ($> 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa Prestasi Kerja tidak mampu memediasi hubungan tersebut. Artinya, Pendidikan dan Pelatihan tidak berdampak pada Pengembangan Karier baik secara langsung maupun melalui Prestasi Kerja. Maka, H6 ditolak.

7. Pengujian Hipotesis Ketujuh (H7: Efek Mediasi) Analisis jalur mediasi untuk variabel Kompetensi menunjukkan hasil yang berbeda. Pengaruh tidak langsung Kompetensi terhadap Pengembangan Karier melalui Prestasi Kerja menghasilkan t-hitung sebesar 4,971 dengan *p-value* 0,000 ($< 0,05$). Data ini membuktikan bahwa Prestasi Kerja berfungsi efektif sebagai variabel mediasi. Dengan kata lain, Kompetensi mampu mendorong Pengembangan Karier secara signifikan melalui peningkatan Prestasi Kerja. Oleh sebab itu, hipotesis ketujuh (H7) diterima.

Pembahasan Pengaruh Antar Variabel

H1 – Pengaruh Pelatihan terhadap Prestasi Kerja

Analisis data menunjukkan bahwa pelatihan yang diselenggarakan belum memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan prestasi kerja ASN tenaga kependidikan di Universitas Palangka Raya. Fakta empiris ini berbeda dengan simpulan Nurhasan & Saoqi (2016, dalam Pangestuti, 2019) yang mencatat adanya korelasi positif antara diklat dan kinerja di instansi pemerintah. Kesenjangan hasil ini menguatkan pandangan Sultana et al. (2012) bahwa keberhasilan pelatihan sangat bergantung pada kualitas desain dan relevansinya. Dalam konteks UPR, inefektivitas ini mengindikasikan bahwa materi pelatihan mungkin kurang selaras dengan tuntutan teknis jabatan, sehingga pengetahuan yang didapat tidak terkonversi menjadi peningkatan prestasi kerja sehari-hari. Studi terbaru dari Bakri et al. (2025) menunjukkan bahwa efektivitas pengembangan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh respon emosional dan kesiapan pegawai dalam mengadopsi materi pelatihan ke dalam praktik kerja nyata.

H2 – Pengaruh Kompetensi terhadap Prestasi Kerja

Berbanding terbalik dengan pelatihan, variabel kompetensi terbukti menjadi determinan utama yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Temuan ini memvalidasi riset Fauzi & Siregar (2019) serta Lianasari & Ahmadi (2022) yang menempatkan kompetensi sebagai fondasi efektivitas kerja. Hal ini juga sejalan dengan Satriawan et al. (2022) yang menyoroti peran aspek psikologis dan keahlian dalam kinerja. Secara logis, semakin mumpuni aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional seorang ASN, semakin tinggi pula probabilitas mereka untuk mencapai target kinerja yang optimal.

H3 – Pengaruh Pelatihan terhadap Pengembangan Karier

Secara statistik, penelitian ini menemukan bahwa pelatihan tidak memiliki implikasi langsung yang signifikan terhadap pengembangan karier. Hasil ini menyimpang dari temuan

Asnawi & Trilaksni (2017) maupun Candra & Ardana (2016). Fenomena ini lebih mendekati simpulan Supeni & Sujana (2021), di mana pengalaman kerja seringkali lebih dominan pengaruhnya dibanding pelatihan. Di lingkungan UPR, kondisi ini kemungkinan besar disebabkan oleh distribusi kesempatan pelatihan yang belum merata, serta kurikulum pelatihan yang belum difokuskan pada penguasaan kompetensi strategis untuk jenjang karier jangka panjang.

H4 – Pengaruh Kompetensi terhadap Pengembangan Karier

Menariknya, kompetensi secara langsung ditemukan tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier. Meskipun bertentangan dengan Fauzi & Siregar (2019), hasil ini mendukung argumen Santika (2023) mengenai pentingnya konteks organisasi. Artinya, di UPR, kompetensi individu yang tinggi tampaknya belum cukup menjamin promosi jika tidak didukung oleh faktor eksternal. Hambatan seperti birokrasi, keterbatasan formasi jabatan struktural, serta penerapan sistem merit yang belum sempurna disinyalir menjadi penyebab mengapa kompetensi tinggi tidak serta-merta melicinkan jalur karier secara langsung.

H5 – Pengaruh Prestasi Kerja terhadap Pengembangan Karier

Prestasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier ASN di UPR. Hal ini konsisten dengan studi Supeni & Sujana (2021) serta Efendi & Yusuf (2021). Dalam kerangka sistem merit, prestasi kerja berfungsi sebagai indikator objektif yang paling valid; ASN yang mampu membuktikan kinerja unggul secara logis mendapatkan prioritas lebih besar dalam promosi jabatan. Oleh karena itu, menjadikan prestasi kerja sebagai tolok ukur utama adalah langkah krusial untuk menciptakan sistem karier yang transparan dan berkeadilan. Hal ini didukung oleh Nuriyah et al. (2022) yang menemukan bahwa lingkungan kerja dan disiplin kerja yang menunjang prestasi kerja akan memberikan dampak yang signifikan terhadap kejelasan jalur karier pegawai di instansi pemerintah.

H6 – Pengaruh Pelatihan terhadap Pengembangan Karier melalui Prestasi Kerja

Jalur mediasi pelatihan terhadap pengembangan karier melalui prestasi kerja tidak terbukti signifikan. Hal ini bermakna bahwa pelatihan yang ada saat ini tidak memiliki daya dorong yang cukup untuk meningkatkan prestasi kerja secara substansial, sehingga dampaknya pun tidak berlanjut pada pengembangan karier. Berbeda dengan asumsi Nurhasan & Saoqi (2016), data di UPR menunjukkan rantai pengaruh ini terputus, kemungkinan besar karena desain pelatihan yang belum menyentuh kebutuhan inti organisasi.

H7 – Pengaruh Kompetensi terhadap Pengembangan Karier melalui Prestasi Kerja

Sebaliknya, kompetensi menunjukkan pengaruh signifikan terhadap pengembangan karier melalui perantara prestasi kerja. Mekanismenya sangat logis: pegawai yang kompeten cenderung menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik, dan capaian kinerja inilah yang

kemudian membuka pintu promosi. Temuan ini memperkuat model yang diajukan Fauzi & Siregar (2019) dan Pangestuti (2019). Dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja berperan vital sebagai jembatan (mediator) yang mentransformasikan kompetensi individu menjadi kesuksesan karier dalam birokrasi kampus.

KESIMPULAN

Penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi adalah faktor determinan utama dalam meningkatkan kinerja dan pengembangan karier ASN di Universitas Palangka Raya, sedangkan pelatihan yang ada saat ini belum memberikan dampak signifikan. Kinerja terbukti memediasi pengaruh kompetensi terhadap karier, namun tidak pada pelatihan. Secara praktis, UPR perlu mengevaluasi efektivitas program pelatihan dan memperkuat sistem karier berbasis merit. Penelitian ini terbatas pada 139 responden dan variabel tertentu, sehingga penelitian mendatang disarankan memperluas cakupan sampel dan mengeksplorasi variabel lain seperti motivasi dan budaya organisasi.

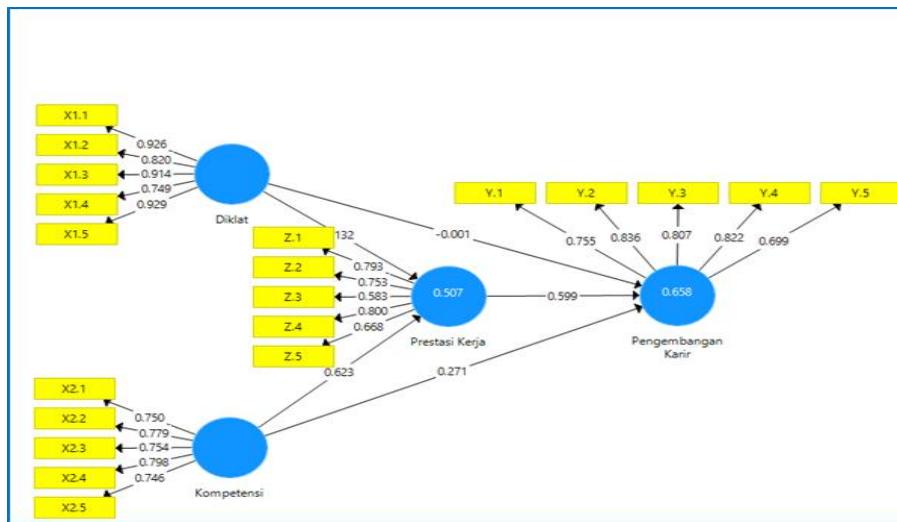
DAFTAR PUSTAKA

- Asnawi, T. & Trilaksni, N. (2017). Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karir tenaga kependidikan di SD Negeri 148 Kecamatan Limun Kabupaten Sarolangun. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 17(2), 63–72. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v17i2.368>
- Bakri, C., Saharuddin, S., & Samsinar, S. (2025). *Influence Training Work and Development Source Power Human Response Towards Employee Performance*. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 9(3), 2267-2280. <https://doi.org/10.31955/mea.v9i3.6312>
- Candra, N.N.W. & Ardana, I.K. (2016). Pengaruh pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karir di PT PLN (Persero) Distribusi Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(9), 5839–5867. <https://www.neliti.com/publications/239331>
- Efendi, A. & Yusuf, M. (2021). Kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 6(1), 45–56. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/2189221>
- Fauzi, A. & Siregar, M.H. (2019). Pengaruh kompetensi dan kinerja karyawan terhadap pengembangan karir di perusahaan (Studi kasus PT WB, Tbk Wilayah Penjualan III Jakarta). *Journal of Entrepreneurship, Management, and Industry*, 2(1), 9–21. <https://doi.org/10.36782/jemi.v2i1.1842>
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. & Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Juniar, R., Ubaidillah, H., & Abadiyah, R. (2025). *Pengaruh Pengembangan Karir, Work-Life Balance dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai RSUD R.T. Notopuro*. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 9(1), 3434-3453. <https://doi.org/10.31955/mea.v9i1.5609>
- Kanaf, A., Rachmawati, R. & Setiawan, D. (2023). Kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 9(2), 112–120.

- Lianasari, L. & Ahmadi, P. (2022). Pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Fokus Bisnis: Media Pengkajian Manajemen dan Akuntansi*, 21(1), 43–59. <https://doi.org/10.32639/fokbis.v21i1.106>
- Muhammad, A. (2020). Kompetensi, motivasi, dan pengembangan karir ASN. *Jurnal Administrasi Publik*, 7(2), 120–135.
- Muhlis, M. (2018). Pelatihan dan motivasi terhadap pengembangan karier pegawai negeri sipil. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(2), 77–89.
- Nurhasan, A. & Saoqi, A. (2016). Diklat dan prestasi kerja karyawan instansi pemerintah. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 4(1), 55–62. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/456159>
- Nuriyah, S., Qomariah, N., & Setyowati, T. (2022). *Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Padang*. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 6(1), 14–31. <https://doi.org/10.31955/mea.v6i1.1768>
- Octaviani, E.N. & Utami, H.N. (2018). Pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap OCB. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 55(1), 76–82. <https://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/2247>
- Pangestuti, D.C. (2019). Analisis pengalaman kerja, kompetensi, pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karir dengan intervening prestasi kerja. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) FE UNIAT*, 4(1), 57–68. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/915035>
- PermenPANRB. (2017). Peraturan Menteri PANRB No. 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN. Jakarta: Kementerian PANRB. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/132633>
- PermenPANRB. (2022). Peraturan Menteri PANRB No. 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN. Jakarta: Kementerian PANRB. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/202232>
- Prasetyo, A., & Sumiati, S. (2024). *Optimalisasi Kinerja Anggota PJR Ditlantas melalui Kompetensi dan Motivasi dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja di Polda Metro Jaya*. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(12), 227–242. <https://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/5351>
- Putri, A., Harini, S., & Ismartaya, I. (2024). *The Influence of Training and Career Development on Employee Performance with Employee Engagement as an Intervening Variable*. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(2), 2446–2458. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i2.4354>
- Santika, A. (2023). Kompetensi dan kinerja pegawai dalam pengembangan karier di instansi pemerintah. *Jurnal Administrasi Negara*, 9(1), 33–47. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/3564991>
- Satriawan, D.G., Brahmasisari, I.A. & Ratih, I.A.B. (2022). The influence of competence, work ethic and anxiety on employee performance of village credit institutions in Bali Province. *Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study*, 3(1), 81–92. <https://doi.org/10.47616/jamrems.v3i1.253>
- Sultana, A., Irum, S., Ahmed, K. & Mehmood, N. (2012). Impact of training on employee performance: A study of telecommunication sector in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 646–661. <https://www.researchgate.net/publication/274194048>
- Supeni, P.D. & Sujana, I.N. (2021). Pengaruh pendidikan pelatihan, pengalaman kerja, dan prestasi kerja terhadap pengembangan karir karyawan pada PDAM Kabupaten Buleleng. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 13(2), 352–356. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v13i2.35775>
- Syahputra, M.D. & Tanjung, H. (2020). Pengaruh kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 86–97. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5130>

Wong, K.K.-K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1–32. https://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V24/MB_V24_T1_Wong.pdf

GAMBAR DAN TABEL



Gambar 1: Output Model Pengukuran bootstrapping

Tabel 1 Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,118	0,118
d_ULS	2,930	2,930
d_G	1,614	1,614
Chi-Square	1020,554	1020,554
NFI	0,574	0,574

Tabel 2: Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Diklat (X1) -> Prestasi Kerja (Z)	0,089	0,078	0,084	1,051	0,294	Tidak signifikan
Kompetensi (X2) -> Prestasi Kerja (Z)	0,639	0,650	0,083	7,720	0,000	Signifikan
Diklat (X1) -> Pengembangan Karrier (Y)	-0,010	-0,013	0,098	0,102	0,919	Tidak signifikan
Kompetensi (X2) -> Pengembangan Karrier (Y)	0,213	0,223	0,114	1,870	0,062	Tidak signifikan
Prestasi Kerja (Z) -> Pengembangan Karrier (Y)	0,676	0,670	0,094	7,201	0,000	Signifikan

Tabel 3: Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Diklat -> Prestasi Kerja -> Pengembangan Karir	0,060	0,051	0,056	1,068	0,286
Kompetensi -> Prestasi Kerja -> Pengembangan Karir	0,432	0,437	0,087	4,971	0,000