

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, KEPUASAN KERJA,
DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
BADAN PEMERINTAH KOTA MALANG**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen**

Oleh:

MULIDA NOER CHAMILA

NPM 22201081107



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

2026

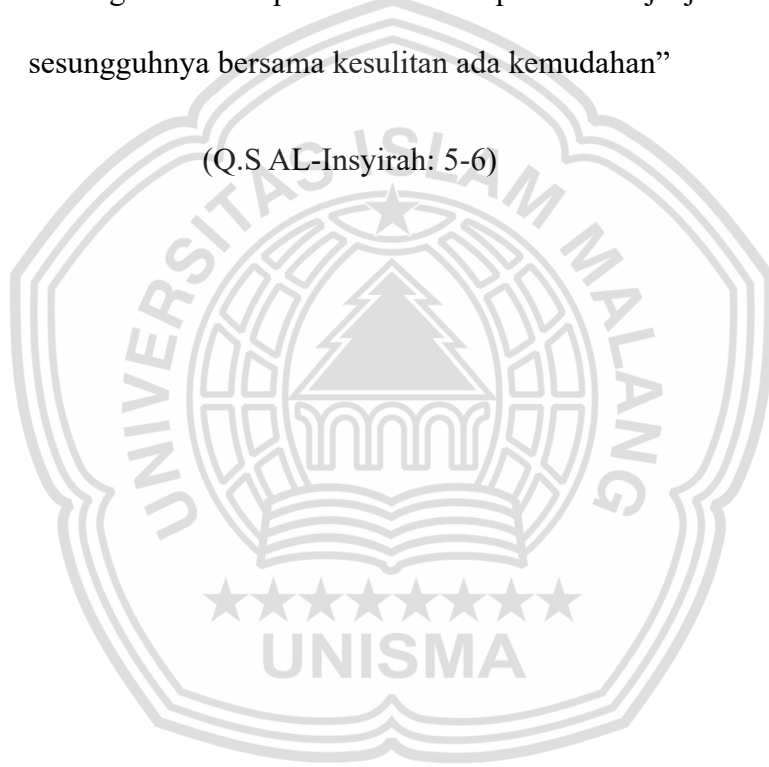
MOTTO

“Semua jatuh bangunmu, hal yang biasa. Angan dan pertanyaan , waktu yang menjawabnya. Berikan tenggat waktu, bersedihlah secukupnya. Rayakan perasaanmu sebagai manusia”

(Mata Air – Hindia)

“Allah tidak mengatakan hidup ini mudah. Tetapi Allah berjanji. Bahwa sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan”

(Q.S AL-Insyirah: 5-6)



**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, KEPUASAN KERJA, DAN
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN
PEMERINTAH KOTA MALANG**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk memperoleh gelar sarjana Manajemen

Oleh :

MULIDA NOER CHAMILA

22201081107



Tanggal di setujui
Selasa, 03 Maret 2026

Pembimbing Utama



Dr. Pardiman, SE., MM

Pembimbing Pendamping



Afi Rachmat Slamet, SE., MM



SKRIPSI

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, KEPUASAN KERJA, DAN
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PEMERINTAH
KOTA MALANG

MULIDA NOER CHAMILA
NPM. 22201081107

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada Hari/tanggal : Selasa, 03 Maret 2026

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

Dr. Pardiman, SE., MM

Afi Rachmat Slamet, SE., MM

Anggota Dewan Penguji Lain

M. Khoirul Anwarodin Brotosuharto, SE, MM

Skripsi ini diterima sebagai salah satu persyaratan guna memperoleh gelar
SARJANA MANAJEMEN
Pada Hari/tanggal : Selasa, 03 Maret 2026

Dekan

Ketua Jurusan



Alifudin, SE., M.SA., Ak

Dr. M. Ridwan Basahamah, SE., MM



UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS EKONOMI & BISNIS

Jurusan : Manajemen, Akuntansi, dan Perbankan Syariah

STATUS : UNGGUL



Alamat : Jl. Mayjen Haryono No.193 Malang 65144 telp.0341 - 551932, 551822, Fax. : 0341 - 552249

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Nama : **Mulida Noer Chamila**
NPM : **22201081107**
Program Studi : **Manajemen**

Menyatakan bahwa Tugas Akhir dengan judul :

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, KEPUASAN KERJA, DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PEMERINTAH KOTA MALANG

Yang diuji pada tanggal : **03 Maret 2026** adalah benar-benar merupakan hasil karya saya.

Dan saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam Tugas Akhir ini tidak terdapat atau keseluruhan hasil tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan, pendapat maupun pikiran penulis lain yang diakui sebagai hasil tulisan saya sendiri, dan dalam Tugas Akhir ini tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulisan aslinya.

Apabila saya secara sengaja maupun tidak sengaja melakukan hal tersebut diatas, maka saya menarik Tugas Akhir yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri dan jika terbukti saya melakukan hal tersebut diatas seolah olah hasil karya saya sendiri, maka gelar dan ijazah yang diberikan Universitas Islam Malang berhak untuk dibatalkan.

Malang, 28 Februari 2026
saya membuat pernyataan,



Mulida Noer Chamila

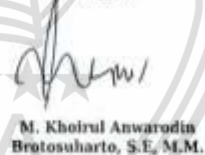
Ketua Penguji


Dr. Pardiman, SE., MM.

Anggota


**Afi Rachmat Slamet, S.E.,
M.M.**

Anggota


**M. Khoirul Anwarodin
Brotoharto, S.E., M.M.**



PEMERINTAH KOTA MALANG
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
Grha Purva Praja (Ex. Islamic Center) Jl. Mayjen Sungkono No. 111 Kecamatan
Kedungkandang Kota Malang
Telepon (0341) 491180, Faksimile (0341) 474254
Laman www.bakesbangpol.malangkota.go.id, Pos-el bkb@malangkota.go.id

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN
Nomor : 800/ 273 /35.73.505/2026

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ir.DAHLIANA LUSI RATNASARI,MM
NIP : 19670130 199403 2 007
Pangkat/Gol : Pembina Utama Muda / IVc
Jabatan : PIt. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Malang

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa:

No.	NAMA	NIM	PROGRAM STUDI
1.	MULIDA NOER CHAMILA	22201081107	MANAJEMEN

Telah melaksanakan Penelitian di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Malang
Mulai 01 September 2025 dengan judul penelitian "Pengaruh Pengembangan Karir,
Kepuasan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja pegawai Badan Pemerintah Kota
Malang.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 17 Maret 2026

PIt. KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA

DAN POLITIK



Ir. DAHLIANA LUSI RATNASARI,MM

Pembina Utama Muda / IVc

NIP. 19670130 199403 2 007



PEMERINTAH KOTA MALANG
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
Jalan Simpang Mojopahit Nomor 1, Kiduldalem, Klojen, Kota Malang, Jawa Timur 65119,
Telepon (0341) 328771, Faksimile (0341) 328771,
Laman bappeda.malangkota.go.id, Pos-el bappeda@malangkota.go.id

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Nomor: 000.9/563 /35.73.501/2026

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Dwi Rahayu, S.H., M.Hum.
NIP : 19710407 199603 2 003
Pangkat/ gol : Pembina Utama Muda (IV/c)
Jabatan : Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa:

Nama : Mulida Noer Chamila
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Malang
NIM : 22201081107
Fakultas/ Prodi : Ekonomi dan Bisnis/ S1-Manajemen
Judul Penelitian : Pengaruh Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemerintahan Kota Malang

telah melaksanakan penelitian di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Malang mulai bulan September 2025 s.d Februari 2026, dengan judul penelitian "Pengaruh Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemerintahan Kota Malang".

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.



Kepala Badan Perencanaan dan
Pembangunan Daerah,

Dwi Rahayu, S.H., M.Hum.
Pembina Utama Muda (IV/c)
NIP. 19710407 199603 2 003



PEMERINTAH KOTA MALANG
**BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**
Jalan Tugu Nomor 1, Kecamatan Klojen, Kota Malang, Jawa Timur 65119
Telepon (0341) 328829, Faksimile (0341) 353837
Laman bkpsdm.malangkota.go.id, Pos-el bkpsdm@malangkota.go.id

SURAT KETERANGAN

Nomor : 400.14.5.4/ 204 /35.73.502/2026

Menunjuk surat Saudara tanggal 1 September 2025 nomor :
2108/B41/U.08/D/G.46/IX/2025 perihal Permohonan Ijin Penelitian Sdr. MULIDA NOER
CHAMILA, maka yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : HENDRO MARTONO, SAP
NIP : 197406171996021003
Pangkat/Gol. : Pembina (IV/a)
Jabatan : Plt. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber
Daya Manusia Kota Malang

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : MULIDA NOER CHAMILA
NIM : 22201081107
Program Studi : Manajemen
Judul Penelitian : Pengaruh Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja dan
Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kota Malang
benar-benar telah melaksanakan Penelitian dan Pengumpulan Data dengan obyek
Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang pada
bulan Januari 2026.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 22 Januari 2026

**PIL. KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA,**



HENDRO MARTONO, SAP
Pembina (IV/a)
NIP. 197406171996021003

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik
yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN).



PEMERINTAH KOTA MALANG
BADAN PENANGGULANGAN BENCANA DAERAH
Jalan Mayjen Sungkono No. 63 Kel. Buring, Kota Malang, Kode Pos: 65136
Telp. (0341) 754836
Laman: <http://bpbd.malangkota.go.id> Pos-el: bpbd@malangkota.go.id

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Nomor: 400.14.5.4/164/35.73.506/2026

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Drs. PRAYITNO, M. AP
NIP : 196712101988091002
Pangkat/Gol : Pembina Utama Muda (IV/c)
Jabatan : Kepala Pelaksana

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa:

No.	Nama	NIM	Program Studi
1.	MULIDA NOER CHAMILA	22201081107	Manajemen

Telah melaksanakan Penelitian di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kota Malang mulai Bulan September 2025 s.d Februari 2026, dengan judul penelitian "Pengaruh Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemerintah Kota Malang"

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 25 Maret 2026

KEPALA PELAKSANA
BADAN PENANGGULANGAN
BENCANA DAERAH,



Drs. PRAYITNO, M. AP
Pembina Utama Muda (IV/c)
NIP. 196712101988091002

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan Sertifikat Elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik, BSSN



PEMERINTAH KOTA MALANG
BADAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH
Jalan Simpang Majapahit Nomor 1, Kecamatan Klojen, Kota Malang, Jawa Timur 65119,
Telepon (0341) 326025 – 343894,
Laman bkad.malangkota.go.id, Pos-el bkad@malangkota.go.id

SURAT KETERANGAN

Nomor: 000.9/ 259 /35.73.503/2026

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : ARIEF ZUBAIDY, SE, M.Si
NIP : 19700116 199901 1 001
Pangkat / Gol. Ruang : Pembina Tingkat I (IV/b)
Jabatan : Sekretaris
Perangkat Daerah : Badan Keuangan dan Aset Daerah
Alamat : Jl. Simpang Majapahit No. 1 Malang

dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa bernama:

Nama : MULIDA NOER CHAMILA
NIM : 22201081107
Jurusan : Manajemen
Universitas : Universitas Islam Malang

telah melaksanakan penelitian dan pengambilan data di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Malang dengan judul Penelitian "**Pengaruh Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemerintah Kota Malang**" mulai tanggal 14 Oktober 2025 s.d. 22 Januari 2026, selama melaksanakan penelitian dan pengambilan data di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Malang yang bersangkutan menunjukkan dedikasi dengan baik.

Demikian untuk menjadikan periksa dan dapat dipergunakan seperlunya.

Malang, 22 Januari 2026

a.n. KEPALA BADAN KEUANGAN
DAN ASET DAERAH
Sekretaris,



ARIEF ZUBAIDY, SE, M.Si
Pembina Tingkat I
NIP. 19700116 199901 1 001..

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan Sertifikat Elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik, BSSN

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur kepada Allah SWT, skripsi ini kupersembahkan untuk orang-orang terkasih yang selalu menjadi sumber kekuatan serta inspirasi dalam hidupku:

1. Sugiarti (Ibu)

Kepada surgaku wanita yang kesabarannya luas yang sangat luar biasa yang selalu mendukung dan mendahulukan kepentingannya sendiri demi seorang anak. Selalu mendoakan setiap hari tanpa henti untuk kesuksesan dan keberhasilan seorang anaknya. Ku ucapkan terima kasih banyak atas setiap perjuangan dan pengorbanan yang telah engkau lakukan demi anakmu yang tidak bisa terhitung nilainya, terima kasih atas semua kasih sayang yang diberikan meskipun tidak seberapa penulis untuk membalasnya tetapi atas pengorbananmu, sang penulis akhirnya tiba hampir mencapai garis akhir perjuangan ini. Tanpa mu Bu, penulis tak akan pernah sampai di titik ini. Setiap langkah yang penulis capai hari ini merupakan bukti bahwa cinta, ketulusan, dan pengorbananmu yang tak ternilai.

2. Sujudi (Ayah)

Kepada sosok yang luar biasa kuatnya yang selalu mendahulukan kepentingan keluarga di atas kepentingan sendiri. Penulis ucapkan terima kasih atas segala perjuangan yang tak ternilai yang engkau korbakan untuk penulis. Penulis sudah sampai di tahap ini atas semua dukungan sosok ayah yang luar biasa. Ayah yang selalu berjuang jauh dari keluarga lihat yah anakmu ini sudah hampir pada akhir perjuangannya dan selangkah lebih

dekat menjadi seorang sarjana. Terima kasih ayahku anakmu rindu kita berkumpul.

3. Amar (Adik)

Kepada sosok adik kecil penulis yang lucu dan selalu mendoakan penulis memberikan semangat kepada penulis dalam perjuangan penulis. Kakak berterima kasih kepada malaikat kecil ini yang selalu menjadi semangat penulis dalam melanjutkan hidup yang lebih baik yang bisa menjadi contoh yang baik untuk adik. Tanpa kamu perjalanan penulis akan terasa berat untuk dilalui. Kehadiran mu menjadi hadiah terindah dalam hidup kakak.

4. Keluarga bani Ghofur dan bani Masram

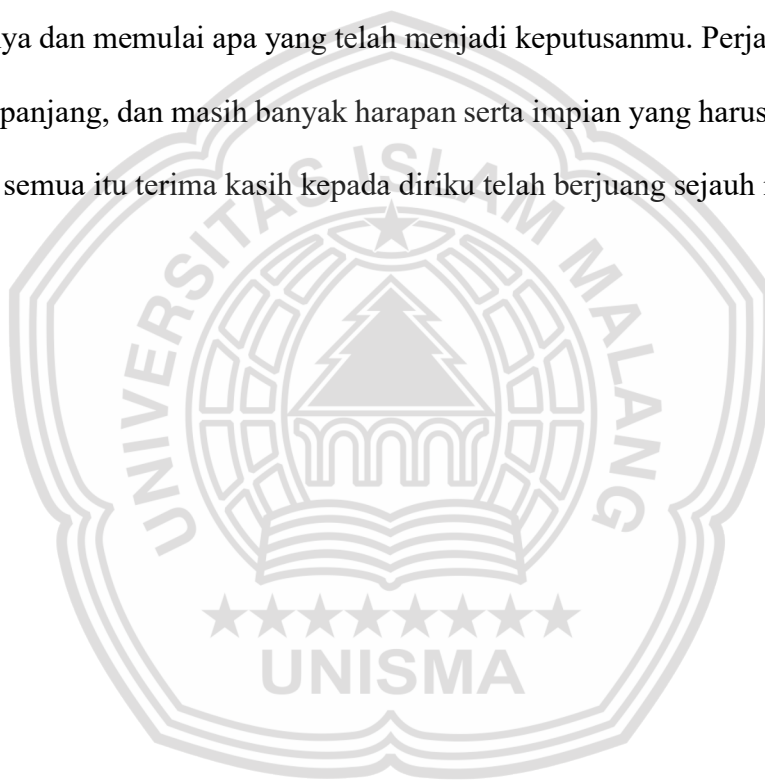
Kepada keluarga ku terima kasih atas dukungan yang diberikan kepada penulis, terima kasih atas doa yang diberikan kepada penulis. Setiap doa dan dukungan menjadi kekuatan yang selalu menyertai penulis dalam menyelesaikan perjalanan ini.

5. Kepada Dewi Pasung Lenggani selaku sahabat penulis terima kasih ku ucapkan atas dukungan, bantuan dan kebersamaan yang menjadikan penulis bersemangat dalam melaksanakan tugas akhir ini, terima kasih atas semua curahan hati penulis yang dikeluhkan kepadamu. Setiap hal yang dilalui menjadikan kenangan yang berharga oleh penulis yang akan penulis ceritakan kepada keluarga kecil penulis nantinya karena penulis bertemu dengan sosok sahabat yang luar biasa kerennya, semoga keberhasilan dapat kita raih selalu.

6. Kepada teman-temanku Rina, Erissa, Hikmah, Azril, Nungki, Hanisa, Silvi, Mawar, Izzah, Habib, Arvin, Ica, Virza (Teman Seperjuangan Penulis) terima kasih atas dukungan dan kebersamaan canda, serta tawa yang telah menjadi rumah bagi penulis. Kebersamaan kalian akan menjadi hal yang paling penulis rindukan saat masa-masa kuliah setiap hal berat yang penulis rasakan ketika bersama kalian menjadikan perjalanan penulis terasa ringan, setiap lelucon yang dikatakan selalu menghibur penulis. Semoga teruntuk teman- temanku kita semua berada di kesuksesan dan meraih apa yang kita impikan.
7. Dosen pembimbing dan Dosen pengajar
Kepada dosen pembimbing serta seluruh dosen pengajar yang telah memberikan ilmu kepada penulis, arahan serta bimbingan saat berkuliah. Setiap ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan tidak hanya menjadikan bekal dalam penulisan skripsi ini, tetapi menjadi bekal sebagai pedoman hidup yang berharga dalam perjalanan penulis kedepannya. Semoga ilmu yang telah Bapak/Ibu berikan menjadi amal jariyah yang terus mengalir.
8. Untuk seseorang yang belum bisa kutulis namanya dengan jelas disini, namun sudah tertulis di Lauhul Mahfudz untukku. Terima kasih sudah menjadi salah satu sumber motivasi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu bentuk penulis dalam memantaskan diri. Meskipun saat ini penulis tidak tahu keberadaanmu di bagian bumi mana. Seperti kata Bj Habibie “Kalau memang dia dilahirkan untuk saya. Kamu jungkir balik pun saya yang dapat”.

9. Mulida Noer Chamila

Dan yang terakhir, untuk penulis karya ini. Terima kasih untuk menjadi kuat, semangat di tengah hal berat dan keraguan yang selama ini terjadi. Terima kasih menjadi diri yang ingin berproses, memang proses ini tidak mudah bagimu, tetapi ada banyak hal yang sudah kamu lewati selama ini. Harapan yang besar dalam diri kamu mimpimu yang tidak pernah membuatmu padam untuk berjuang. Terima kasih telah memilih langkah yang luar biasa hebatnya dan memulai apa yang telah menjadi keputusanmu. Perjalananmu masih panjang, dan masih banyak harapan serta impian yang harus dicapai. Untuk semua itu terima kasih kepada diriku telah berjuang sejauh ini.



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ **Pengaruh Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemerintah Kota Malang**”. Skripsi ini disusun berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan oleh penulis.

Penyusunan skripsi ini merupakan bagian dari proses akademik penulis pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.M). Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa keberhasilan tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, serta dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan terima kasih, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Drs. H. Junaidi, M.Pd., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Malang.
2. Bapak Afifudin, S.E., M.SA., Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.
3. Bapak Harun Alrasyid, B.S., MIEB., Ph.D. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang. Bapak Dr. M. Ridwan Basalamah, S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.

4. Bapak Budi Wahono, S.E., M.M. selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.
5. Bapak Dr. Pardiman, SE., MM. Selaku Dosen Pembimbing I, yang telah memberikan arahan, bimbingan, serta dukungan yang sangat berarti kepada penulis sehingga menunjang kelancaran proses penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Afi Rachmat Slamet, S.E., MM. selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan arahan, bimbingan, serta dukungan kepada penulis sehingga penulisan skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
7. Bapak M.Khoirul Anwarodin Brotosuharto, S.E, M.M . selaku Dosen Penguji yang telah memberikan saran, masukan, dan arahan selama proses ujian, sehingga skripsi ini dapat disempurnakan dengan lebih baik.
8. Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan bantuan kepada penulis selama menempuh pendidikan sarjana.

Akhir kata, penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dalam penyusunan skripsi ini. Penulis memohon maaf apabila terdapat pihak yang belum disebutkan secara langsung. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan menambah khazanah ilmu pengetahuan, baik bagi penulis maupun bagi pembaca. Semoga segala bantuan, dukungan, dan kebaikan yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan balasan yang berlimpah dari Allah SWT. Aamiin.

Malang, 06 Februari 2026



Yang Menyatakan,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mulida Noer Chamila', is positioned above the printed name.

MULIDA NOER CHAMILA

NPM. 22201081107



DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama Lengkap	: Mulida Noer Chamila
Tempat, Tanggal Lahir	: Malang, 11 Mei 2004
Nomor Pokok Mahasiswa	: 22201081107
Email	: mulidachamila@gmail.com
Nama Orang Tua	: I.sujudi (Ayah) Sugiarti (Ibu)

Pendidikan Formal:

1. 2010 – 2016 MIN III Malang
2. 2016 -2019 MTS Negeri 5 Malang
3. 2019 – 2022 MAN 1 Malang
4. 2022 – 2026 Universitas Islam Malang

Pengalaman Organisasi

1. Anggota UKM Seni Tari “Melati Sekar Langit” Universitas Islam Malang (2022 – 2024).
2. Anggota Divisi Public Reliation Himaprodi Manajemen Universitas Islam Malang (2024 – 2025).

3. Ketua Divisi Creative Himaprodi Manajemen Universitas Islam Malang
(2025 – 2026).

Pengalaman Magang:

1. Kantor BKPSDM Kota Malang



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Badan Pemerintah Kota Malang, baik secara simultan maupun parsial. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh pegawai pada lima badan di Pemerintah Kota Malang yang berjumlah 159 orang, dengan sampel sebanyak 62 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin dan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan metode regresi linear berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial, pengembangan karir dan kompetensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, variabel kepuasan kerja ditemukan tidak memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai di Badan Pemerintah Kota Malang. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,429 menunjukkan bahwa variasi kinerja pegawai dipengaruhi oleh ketiga variabel independen tersebut sebesar 42,9%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Kata Kunci: Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Kompetensi, Kinerja Pegawai, Badan Pemerintah, Sumber Daya Manusia.

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.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemerintahan 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).

Dalam konteks lembaga suatu organisasi publik, sumber daya manusia merupakan aset yang strategis dan juga kunci dalam mewujudkan visi, misi serta tujuan dalam lembaga atau organisasi. Khususnya dalam lembaga pemerintahan seperti pemerintahan Kota Malang yang ditugaskan dan

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, 2023).

Adapun Sintia Devi Nurdalia et al., (2023) menyatakan bahwa indikator-indikator seperti kualitas hasil kerja, produktivitas, keandalan, juga kemampuan adaptasi terhadap perubahan menjadi tolak ukur kinerja pegawai pada instansi pemerintahan. Dengan demikian, kinerja pegawai menjadi aspek fundamental yang mendasari pencapaian efektivitas sekaligus efisiensi organisasi, sebagaimana dapat diamati pada berbagai Instansi baik pemerintah maupun swasta.

Dalam Aparatur sipil negara (ASN) di pemerintah Kota Malang di harapkan 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 mencapai ke optimalan dan masih perlu ditingkatkan hal ini didukung dalam website Ombudsman RI dengan

judul Ketua Ombudsman RI Minta Pemkot Malang Segera Tindaklanjuti Laporan Masyarakat tahun 2024.

Terdapat kesenjangan (gap) yang nyata dimana harapan kinerja yang tinggi bisa tercapai pada hasil , inovatif serta responsif justru adanya kondisi aktual seperti masih adanya keluhan dalam masyarakat terkait pelayanan yang masih berbelit-belit, kurangnya disiplin kerja yang belum maksimal yang secara keseluruhan menghambat efektivitas dalam pencapaian tujuan pembangunan kota. Hal ini juga didukung oleh laporan yang dirilis Ombudsman RI perwakilan jawa timur pada tahun 2023, yang dimuat dalam website Ombudsman RI dalam judul Prediksi Laporan Masyarakat Meningkat Di Tahun 2023 Begini Imbauan Ombudsman Jatim pada tahun 2023, meskipun dari beberapa unit terbilang cukup baik namun masih menunjukkan adanya keluhan dalam masyarakat mengenai dimensi persyaratan, kejelasan, dan kecepatan pelayanan dalam pemerintah Kota Malang.

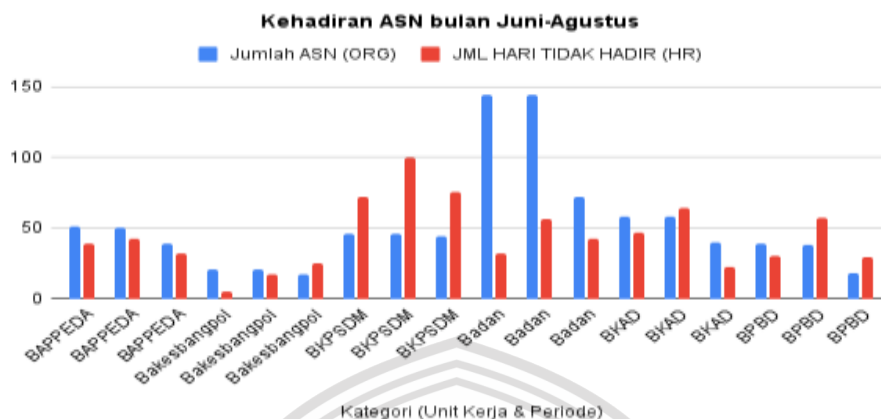
Hal ini bisa dilihat dari data disiplin para pegawai yang ada di badan-badan pemerintah Kota Malang. Terlepas dari permasalahan keluhan masyarakat yang ada dalam data disiplin ini menunjukkan bahwa mulai dari bulan Juni-Agustus pegawai badan pemerintah kota Malang terbilang masih banyak yang tidak hadir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

Data absensi pada bulan Juni absensi (tidak hadir) ASN dari beberapa Unit Kerja. BKPSDM mencatatkan jumlah ketidakhadiran tertinggi dengan total 103 (28 Orang / 75 Hari), didorong oleh alasan Dinas Luar (57 hari).

Badan Pendapatan Daerah berada di urutan berikutnya dengan total 57 (15 Orang / 42 Hari). Unit dengan absensi terendah yang terlihat adalah BPBD dengan total 29 (10 Orang / 19 Hari), di mana Cuti (22 hari) menjadi faktor utamanya.

Kemudian pada bulan Juli total absensi (tidak hadir) ASN. BKPSDM mencatatkan jumlah ketidakhadiran tertinggi dengan total 139 (39 Orang / 100 Hari), didorong oleh Dinas Luar (25 Orang / 69 Hari). Meskipun memiliki ASN terbanyak (144), Badan Pendapatan Daerah memiliki total absensi lebih rendah, yaitu 78 (22 Orang / 56 Hari). Unit dengan absensi terendah adalah Bakesbangpol dengan total 27 (10 Orang / 17 Hari). Secara umum, Dinas Luar dan Cuti menjadi alasan utama ketidakhadiran. Selanjutnya pada bulan Agustus menunjukkan Data tabel merinci total absensi (tidak hadir) ASN. BKPSDM mencatatkan jumlah ketidakhadiran tertinggi dengan total 105 (33 Orang / 72 Hari), didorong oleh Dinas Luar (23 Orang / 46 Hari). Unit dengan ASN terbanyak, Badan Pendapatan Daerah (144 ASN), mencatat total absensi 49 (17 Orang / 32 Hari). BAPPEDA berada di urutan berikutnya dengan total 59 (20 Orang / 39 Hari), sementara Bakesbangpol memiliki absensi terendah, yaitu hanya 7 (2 Orang / 5 Hari).

Gambar 1. 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. Sementara Unit Kerja seperti BAPPEDA, BKPSDM, dan BKAD memiliki jumlah ASN yang sedang, yaitu sekitar 40 hingga 80 orang, sedangkan Bakesbangpol merupakan Unit Kerja yang memiliki ASN paling sedikit.

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.

Pengembangan karir ialah proses peningkatan keahlian kerja pribadi yang dicapai dalam rangka meraih karir yang di impikan pengembangan karir ialah suatu keadaan yang menunjukkan adanya suatu peningkatan-peningkatan status seorang pada suatu organisasi dalam jalur karir yang sudah diresmikan dalam organisasi yang bersangkutan (Saehu, 2021) dalam penelitian (Lumbantoruan & Yusuf, 2025). Maka dalam pengembangan karir sangat penting dalam peningkatan kinerja masyarakat 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.

Menurut (Wahyuni & Cahyono, 2022) Kepuasan kerja adalah situasi emosional yang dialami oleh karyawan saat melaksanakan pekerjaan mereka,

baik dalam kondisi yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan. Adapun kepuasan kerja memiliki peran yang krusial sebagai indikator dalam peningkatan kinerja bagi karyawan. Penelitian lain juga menunjukkan secara konsisten bahwa kepuasan dalam pekerjaan memberikan pengaruh yang besar terhadap performa, dan juga dipengaruhi oleh aspek lingkungan kerja serta sifat-sifat dari pekerjaan itu sendiri (Hidayat, 2023). Adapun dalam kepuasan kerja pegawai terdapat suatu hal yang mempengaruhi seperti masih adanya keluhan dari masyarakat mengenai pelayanan dari pemerintah Kota Malang yang masih kurang memuaskan atau efektif maka bisa menjadi pengaruh kepuasan kinerja pegawai dengan adanya masalah tersebut kurangnya kepuasan dari masyarakat dalam pelayanan.

Kompetensi adalah suatu sifat di mana yang dimiliki oleh individu, yang mencakup beberapa hal seperti pengetahuan, keterampilan, dan etika. Semua itu adalah elemen yang diperlukan untuk menjalankan tanggung jawab dan kewajiban dengan efektif (R. Hidayat, 2021). 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 diberikan kepada masyarakat. Demikian pula yang diperlukan untuk mengkomunikasikan nilai atau standar dalam suatu organisasi (Awaluddin et al., 2025).

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.

Dari hasil penelitian terdahulu yang dapat mendukung bahwa adanya pengaruh dari ketiga variabel yang dibahas yaitu pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai sebagai berikut. Dari hasil penelitian (Nugraha et al., 2022) dalam judul Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Kelautan Dan Perikanan Provinsi Jawa Barat menunjukkan bahwa Pengembangan karir, kompetensi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS dinas kelautan dan perikanan provinsi jawa barat. Begitupun dengan hasil penelitian dengan judul Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Setditjen PPKL bahwa kompetensi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada setditjen PPKL.

Meskipun beberapa tahun terakhir ada beberapa penelitian yang telah membahas tentang pengaruh pengembangan karir, kepuasan kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai namun dalam penelitian tersebut masih jarang yang meneliti terkait objek yang sama atau berfokus pada badan-badan pemerintah Kota Malang seperti halnya pada penelitian (Nugraha et al., 2022). menunjukkan bahwa variabel yang sama tersebut memang berpengaruh kepada kinerja pegawai tetapi dengan objek yang berbeda maka bisa dilihat terdapat perbedaan objek dan juga konteks yang berbeda, sehingga hasilnya tidak dapat langsung dibandingkan. Dan juga penelitian ini tidak menjelaskan secara mendalam terkait faktor-faktor eksternal seperti kebijakan manajemen yang dapat berkontribusi pada variabel tersebut. Kemudian dalam penelitian juga mengkonfirmasi bahwa terdapat ketidakkonsistenan hasil yang bervariasi

dalam kajian manajemen sumber daya manusia terkait hubungan antara pengembangan karir, kepuasan kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Sementara teori klasik dari yang berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan faktor utama yang mendorong produktivitas, Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini hadir untuk menguji kembali apakah fenomena serupa terjadi di Badan Pemerintah Kota Malang, dimana kompetensi dan pengembangan karir di duga mendominasi perilaku kinerja pegawai dibandingkan faktor kepuasan kerja . Maka fenomena ini menciptakan urgensi untuk memperbarui kinerja pegawai di sektor publik dengan cara yang lebih praktis, yang menjadikan kompetensi dan pengembangan karir sebagai fondasi profesionalisme melebihi faktor kepuasan kerja.

Fenomena yang terjadi pada Badan Pemerintah Kota Malang menunjukkan adanya masalah dalam pelayanan publik sesuai dengan data yang ada dalam web yang sudah di jelaskan sebelumnya yang dianggap pelayanan masih kurang maksimal. Berdasarkan data Ombudsman 2023, dalam website Ombudsman RI dalam judul Prediksi Laporan Masyarakat Meningkat Di Tahun 2023 Begini Imbauan Ombudsman Jatim pada tahun 2023. Pemkot malang selama beberapa tahun berturut-turut mendapatkan penilaian zona kuning yang menandakan bahwa standar operasional layanan belum sepenuhnya terpenuhi. Kendala ini mencakup prosedur yang panjang, kurangnya transparansi, dan lambatnya respons terhadap pengaduan masyarakat yang menyebabkan penurunan kualitas layanan yang diterima masyarakat. Di samping itu terdapat isu serius terkait keamanan data, di mana serangan hacker menyebabkan hilangnya data penting sehingga pegawai harus

mengulang proses pengolahan dan pelayanan dari awal, yang semakin memperlambat dan membebani kinerja pelayanan publik.

Permasalahan tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel-variabel penting dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kompetensi pegawai. Kondisi pelayanan yang tidak optimal dan adanya gangguan teknis seperti kehilangan data menyebabkan stres kerja, menurunkan motivasi, dan kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang harus mengulang pekerjaan dari awal karena data hilang mengalami penurunan efisiensi dan produktivitas, yang selanjutnya berdampak negatif pada pengembangan karir dan peningkatan kompetensi mereka. Sebaliknya, apabila masalah ini tidak segera ditangani, hal tersebut dapat memperlambat peningkatan kualitas kinerja pegawai serta menurunkan kualitas pelayanan bagi masyarakat. Oleh karena itu, perbaikan sistem pelayanan dan penguatan keamanan data sangat penting untuk mendukung lingkungan kerja yang sehat, mendorong kepuasan pegawai, dan meningkatkan kompetensi, sehingga tercapai kinerja pegawai yang optimal di Pemkot Malang.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti mengenai faktor-faktor dominan yang mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga dapat menjadikan suatu dasar pengambilan keputusan atau kebijakan dalam pengelolaan SDM. Dengan mengidentifikasi pengaruh masing-masing variabel, penelitian ini diharapkan memberikan rekomendasi guna meningkatkan kualitas pengembangan karir, kepuasan kerja dan kompetensi yang efektif. Selain itu penelitian ini bisa menjadikan referensi instansi pemerintahan lainnya dalam menghadapi tantangan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Bisa disimpulkan bahwa dalam permasalahan yang ada seperti keluhan dari masyarakat dalam pelayanan pemerintah kota Malang yang belum efektif dan juga kehadiran pegawai yang terbilang masih kurang bisa di sebabkan oleh pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai badan pemerintah Kota Malang. Dengan hal ini menjaga konsistensi pegawai dalam bekerja sangat penting guna mencapai tujuan lembaga.

Penelitian ini penting dilakukan karena faktor-faktor kinerja pegawai di badan pemerintah memiliki peran yang sangat penting untuk publik jika kinerja pegawai dalam lembaga tidak kondusif dan suportif maka sangat berpengaruh pada proses pelayanan publik salah satunya dalam mengurus proses pembangunan, pengelolaan pendapatan asli daerah, administrasi pegawai maupun umum, kenaikan pangkat, dan pengembangan karir serta kebijakan yang ada. Alasan penelitian ini karena masih terbatasnya penelitian studi serupa di badan pemerintah Kota Malang. Dan dapat bermanfaat pada badan pemerintah Kota Malang secara praktis. Maupun bermanfaat juga pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya di sektor publik. Selain itu, penelitian ini bisa menjadi evaluasi sistem kerja dalam suatu lembaga.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang akan dibahas sebagai berikut:

1. Bagaimana pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai badan pemerintah Kota Malang?

2. Bagaimana pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai badan pemerintah Kota Malang?
3. Bagaimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai badan pemerintah Kota Malang?
4. Bagaimana kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai badan pemerintah Kota Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang ada, maka tujuan penelitian yang dibahas sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh pengembangan karir, kepuasan kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai badan pemerintah Kota Malang.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai badan pemerintah Kota Malang.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai badan pemerintah Kota Malang.
4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai badan pemerintah Kota Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat Teoritis:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya dalam memperkaya literatur mengenai faktor-faktor

yang memengaruhi kinerja pegawai di sektor publik atau instansi pemerintahan.

2. Penelitian ini diharapkan dapat memperkuat relevansi penerapan *Human Capital Theory* (Teori Modal Manusia), yang memandang bahwa investasi melalui pengembangan karir dan peningkatan kompetensi merupakan aset strategis yang secara langsung berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi.
3. Menjadi sarana untuk menguji dan menegaskan kembali teori-teori yang sudah ada mengenai hubungan antara variabel pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dalam konteks organisasi pemerintahan yang memiliki karakteristik unik dibanding sektor swasta.
4. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi, informasi, atau data pembanding bagi peneliti lain yang ingin melakukan kajian lebih mendalam dengan topik serupa, terutama yang berfokus pada efektivitas pelayanan publik di daerah lain.

Manfaat Praktis:

1. Sebagai tambahan informasi baru dalam badan pemerintah, khususnya yang berhubungan dengan hal-hal yang mempengaruhi bagaimana pegawai bekerja.
2. Menegaskan kembali teori yang sudah ada sebelumnya tentang bagaimana pengembangan karir, kepuasan kerja dan kompetensi mempengaruhi kinerja pegawai.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pemerintah Kota Malang.
2. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. hal ini menunjukkan bahwa semakin baik rencana karir yang disusun, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.
3. Kepuasan kerja ditemukan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai tidak secara langsung menjadi penentu tinggi atau rendahnya kinerja mereka di instansi tersebut.
4. Kompetensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kemampuan dan keahlian pegawai menjadi faktor kunci dalam mengoptimalkan capaian kinerja organisasi.

5.2 Keterbatasan

Meskipun pada penelitian ini telah dilaksanakan sesuai dengan kaidah ilmiah , tetapi tetap terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan:

1. Penelitian ini terbatas pada tiga variabel independen (pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kompetensi), sehingga belum mencakup seluruh faktor lain yang kemungkinan besar turut memengaruhi kinerja pegawai secara menyeluruh. Selanjutnya dari segi metode pengumpulan data yang hanya mengandalkan kuesioner secara mandiri oleh responden sehingga adanya unsur subjektivitas di mana responden cenderung memberikan jawaban yang bersifat normatif atau mencari aman agar terlihat baik di mata instansi.
2. Metode pengumpulan data sepenuhnya mengandalkan kuesioner mandiri, yang memungkinkan adanya unsur subjektivitas. Responden cenderung memberikan jawaban normatif agar terlihat baik di mata instansi, sehingga data mungkin kurang mencerminkan kondisi objektif di lapangan.
3. Lingkup penelitian terbatas pada Badan Pemerintah Kota Malang dengan jumlah sampel yang spesifik. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi secara luas untuk instansi pemerintah daerah lain atau sektor swasta yang memiliki budaya organisasi berbeda.
4. Penggunaan sampel yang relatif terbatas (62 responden) diduga menjadi penyebab adanya salah satu variabel yang tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dalam pengujian statistik.

5.3 Saran

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan penelitian yang telah disebutkan sebelumnya, maka menyarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Pimpinan diharapkan lebih transparan dalam mengelola faktor Pengembangan Karir di bagian seleksi terbilang kecil maka pimpinan bisa berlaku mengumumkan kriteria bagaimana dan syarat seleksi pengembangan karir secara terbuka agar berlaku lebih adil. Selanjutnya Kepuasan Kerja terbilang cukup kecil dibagian sistem promosi maka bisa melakukan penjelasan tertulis mengapa seorang pegawai belum bisa lolos dalam promosi tersebut dan kekurangan dalam kompetensinya agar bisa menjadikan bahan untuk evaluasi pegawai. Pada kompetensi juga terbilang kecil di bagian kemampuan perlu ditingkatkan kompetensi sesuai dengan posisi yang dikerjakan dengan cara pegawai diikutkan suatu pelatihan atau program yang ada di instansi.
2. Selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang lebih relevan dengan dinamika birokrasi terkini guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai secara utuh, seperti Budaya Organisasi, *Literasi Digital*, atau *Work-Life Balance*, guna menangkap fenomena kinerja secara lebih menyeluruh.
3. Bagi peneliti selanjutnya mengombinasikan kuesioner dan wawancara mendalam. Hal ini bertujuan agar data yang diperoleh lebih kaya, mampu meminimalkan subjektivitas, serta dapat menjelaskan fenomena di lapangan secara lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adriani, W. Y., & Kurniawan, R. (2023). Analisis Kinerja Berdasarkan Kompetensi, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Pada Pegawai Bkpsdm Kabupaten Pesawaran. *Journal Of Economic And Business Retail*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.69769/jebr.v1i1.57>
- 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.v1i1.27>
- Asmini, A., Nur Alam, A. R., & Putri, A. (2022). Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Akses Area Soppeng. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen Dan Akuntansi)*, 5(1), 17–24. <https://doi.org/10.57093/metansi.v5i1.151>
- Auliyah, A. R., Ngatimun, & Krisnawati, T. (2025). Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perum Perhutani Kph Probolinggo. *Journal of Social and Economics Research*, 7(1), 649–663. <https://doi.org/10.54783/jser.v7i1.850>
- Awaluddin, A., Latif, N., & Ismail, A. (2025a). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Desa Sekecamatan Tanralili Kabupaten Maros. *POINT: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 7(1), 76–91. <https://doi.org/10.46918/point.v7i1.2614>
- Awaluddin, A., Latif, N., & Ismail, A. (2025b). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Desa Sekecamatan Tanralili Kabupaten Maros. *POINT: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 7(1), 76–91. <https://doi.org/10.46918/point.v7i1.2614>
- Awu, E., D1, P., Darius, B., Chimele, P., & D3, P. (2025). Human Capital Theory: Viewing Employees As Organizational Asset. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 9(3), 370–375. www.ijeaais.org/ijamsr
- 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.
- Danilawati, R., Susanto, Y., & Basri, A. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Kepuasan Kerja Dengan Kompensasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Lubuklinggau. *Jurnal Interprof*, 10(2), 26–36. <https://doi.org/10.32767/interprof.v10i2.2576>
- Danilawati, R., Susanto, Y., Basri, A., Studi, P., Manajemen, M., Bina, U., & Kerja, K. (2024). *Kompensasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap*. 10(2), 26–36.

- Distyawaty. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Aparatur Pengawas Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. *E-Journal Katalogis*, 5(4), 56–68.
- Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M. S. (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.
- Fajrin, F. T., Saleh, H., & Suriani, S. (2025). Pengaruh Human Capital, Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia Sulawesi Selatan. *Indonesian Journal of Business and Management*, 7(2), 366–370. <https://doi.org/10.35965/jbm.v7i2.5173>
- 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>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*.
- 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. (2023). 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>
- Harwin, H. (2025). Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai. *Indonesian Journal of Intellectual Publication*, 5(2), 170–176. <https://doi.org/10.51577/ijipublication.v5i2.724>
- Hidayat, wanda gema prasadio akbar. (2023). The Influence of Motivation, Work Environment, Competence on Job Satisfaction and Job Performance. *Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, 3(6), 1060–1070. <https://doi.org/10.35877/454ri.daengku2182>
- Hidayat, R. (2021a). Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16–23.

<https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i1.8838>

- Hidayat, R. (2021). *Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16–23. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i1.8838>
- Ismayanti, A., Gunawan, W., & Yunita, D. (2023). Peran Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Kecamatan Cilandak Kota Jakarta. *Jurnal Administrasi Pemerintahan (Janitra)*, 3(1), 165–177.
- 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>
- Kardiyen, Bandi, Kristiani, & Setyowibowo, F. (2023). *Strategy for Digital Competence Development of Economics, Business and Accounting Lecturers : Human Capital Theory Review*. 9(3), 936–945.
- Karimuddin, A., Jannah, M., Hasda, S., Fadila, Z., Taqwin, Masita, Ardiawan, K. N., & Sari, M. E. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. <http://penerbitzaini.com>
- Kinasih, I. A. S., Muchsin, S., Sekarsari, & Retno Wulan. (2021). *Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab . Malang) J urusan Administrasi Negara , Fakultas Ilmu Administrasi , Universitas Islam Malang Jl . MT Haryono 193 Malang , 65144 , Indonesia LPPM Unisma Jl . MT. 15(2)*, 13–22.
- 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>
- Mujianto, A. N. B. N., Maryadi, & Arfan, H. H. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Sulawesi Selatan. *Jurnal Pelopor Manajemen Indonesia*, 3(2), 251–264.
- Mukti, B. H. (2025). *Sample size determination: Principles and applications for health research. Health Sciences International Journal*, 3(1), 127–143. <https://doi.org/10.71357/hsij.v3i1.63>
- Murhadi, W. R. (2021). *Metode Penelitian: Pendekatan Kuantitatif Dan Kualitatif*.
- 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>
- Nur Mimi Najihah Ghazali, Yaacob, N. M., Sallem, Mohd, N. R. binti, & Muhmad, S. N. (2025). *The Effect of Board Diversity on Firm Performance: An Exploration through Human Capital Theory*. 17(2), 31–38.
- 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>
- Ompusunggu, M. Z., Prawabani, B., & Dewi, R. S. (2024). *Kerja Sebagai Variabel Intervening Pendahuluan Suatu organisasi perlu mempelajari perilaku organisasi sebagai studi terhadap orang –*. 13(3), 789–800.
- Puspita, L., Iriani, I., & Nasution, I. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank. *Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), 15–23. <https://doi.org/10.30743/jmb.v5i1.6731>
- Putra, A., Gani, A., & Serang, S. (2024). Pengaruh Kompetensi, Prestasi Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal of Accounting and Finance (JAF)*, 5(2), 15–28. <https://doi.org/10.52103/jaf.v5i2.2052>
- Roedyati, J., & Gettik Andri Purwanti. (2025). *The Influence Of Compensation And Work Environment On Employee Performance With Job Satisfaction As An Intervening Variable*. *Smart International Management Journal*, 2(1), 27–38. <https://doi.org/10.70076/simj.v2i1.57>
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- Sahir, S. H. (2021). *Metodologi Penelitian*.
- Sarkawi. (2017). Kewenangan Daerah Otonom Dalam Menjalankan Fungsi Pemerintahan Di Indonesia. *Jatiswara*, 30(3), 493–512. <https://doi.org/10.29303/jtsw.v30i3.116>
- 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>
- Sintia Devi Nurdalia, Agtovia Frimayasa, & Didin Himah Pekasa. (2023). Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Dimarco Mitra Utama. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 2(2), 150–158. <https://doi.org/10.56127/jekma.v2i2.775>

- Somrit, K., & Romprasert, D. S. (2022). Human Capital and Two Factor Theories on Job Satisfaction. *GATR Journal of Management and Marketing Review*, 7(1), 33–41. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2022.7.1\(4\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2022.7.1(4))
- Sugiyono. (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*.
- Supriyatno, I., Yusuf, M., & Anggraini, R. (2021). Pengaruh Kompetensi, Lingkungan, Motivasi, Disiplin, Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt.Radiatex Pekalongan. *Neraca*, 17(1), 89–103. <https://doi.org/10.48144/neraca.v17i1.596>
- Sutrisno, E. (2009). *Sumber Daya Manusia*. https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen_Sumber_Daya_Manusia/OhZNDwAAQBAJ?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).
- Tenggana, M. E., Rahayu, W. P., & Wulandari, R. (2020). Pengetahuan Keamanan Pangan Mahasiswa Mengenai Lima Kunci Keamanan Pangan Keluarga. *Jurnal Mutu Pangan : Indonesian Journal of Food Quality*, 7(2), 67–72. <https://doi.org/10.29244/jmpi.2020.7.2.67>
- 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.
- Widya Nastiti, R. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif Pada Pt Fuboru Indonesia. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(11), 2337–2348. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i11.343>
- Y, D. P. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Integritas Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Bkpsdm) Kabupaten Sidenreng Rappang. *Decision : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 5(2), 226–237. <https://doi.org/10.31850/decision.v5i2.3271>
- Yuesti, A., & Adnyana, I. D. (2022). The role of organizational commitment mediation on career development and employee performance. *Nexo Revista Cientifica*, 35(01), 306–315. <https://doi.org/10.5377/nexo.v35i01.13955>