

**PENGARUH KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN
KARIER TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL
NEGARA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN
PENUKAL ABAB LEMATANG ILIR MELALUI
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
(OCB) SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

TESIS

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar
Magister Manajemen



Disusun Oleh:

Nama : AAN WIJAYA
NPM : 255441001
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TRIDINANTI
2026**

**PENGARUH KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN
KARIER TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL
NEGARA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN
PENUKAL ABAB LEMATANG ILIR MELALUI
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
(OCB) SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

TESIS

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar
Magister Manajemen



Disusun Oleh:

Nama : AAN WIJAYA
NPM : 255441001
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TRIDINANTI
2026**

LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS

Tesis ini Telah Disetujui untuk Diujikan

Nama : AAN WIJAYA
NPM : 255441001
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Pendidikan Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening*

Pembimbing Tesis

Tanggal 20/08/2026,

Pembimbing I : 

Dr. Djatmiko Noviantoro, SE., M.Si.
NIDN: 0110117204

Tanggal 20/08/2026,

Pembimbing II : 

Dr. Irayani, SE., M.M.
NIDN: 0207077901

Mengetahui :

Palembang, 20 / 08 / 2026
Dekan FEB



Dr. Hj. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak., CA., CSRS.
NIDN: 020502640

Palembang, 20 / 08 / 2026
Ketua Program Studi MM



Dr. Sari Sakarina, SE., M.M., CHRM.
NIDN: 0214038501

LEMBAR PENGESAHAN KOMISI PENGUJI TESIS

PENGARUH KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN PENUKAL ABAB LEMATANG ILIR MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Dipertahankan di depan Komisi Penguji Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Tridinanti Palembang

Nama : AAN WIJAYA
NPM : 255441001
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyetujui :

Ketua Penguji

Tanggal

Tanda Tangan

Dr. Djatmiko Noviantoro, SE., M.Si.
NIDN : 0110117204

29/08/2026



Anggota Penguji

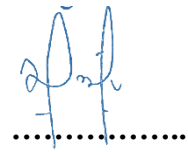
1. Dr. Irayani, SE., M.M.
NIDN : 0207077901

29/08/2026



2. Dr. Sari Sakarina, SE., M.M., CHRM.
NIDN : 0214038501

29/08/2026



Mengetahui :

Palembang, 29/08/2026
Dekan FEB



Dr. Hj. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak., CA., CSRS.
NIDN: 0205026401

Palembang, 29/08/2026
Ketua Program Studi MM



Dr. Sari Sakarina, SE., M.M., CHRM.
NIDN: 0214038501

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **AAN WIJAYA**
NPM : 255441001
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Pendidikan Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening*.

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Tesis yang saya susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) dari Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang seluruhnya adalah hasil karya sendiri.
2. Apabila ada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain, akan saya tulis sumbernya dengan jelas, sesuai norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.
3. Jika dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis yang saya susun ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar Akademik Magister Manajemen (MM) yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dalam keadaan sadar dengan rasa tanggung jawab tanpa paksaan dari pihak manapun.

Palembang, 20 Agustus 2026

Yang menyatakan,



AAN WIJAYA

ABSTRAK

AAN WIJAYA, Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Pendidikan Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening*. Pembimbing: Dr. Djatmiko Noviantoro, SE., M.Si. dan Dr. Irayani, SE., M.M.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Pendidikan Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir (PALI) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode sensus, melibatkan seluruh populasi ASN di Dinas Pendidikan Kabupaten PALI yang berjumlah 82 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varian dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS*. Hasil analisis evaluasi *Outer Model* menunjukkan bahwa seluruh indikator penelitian valid dan reliabel.

Berdasarkan analisis data yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,537, nilai *p-value* sebesar 0,000, dan nilai *t-statistik* sebesar 6,741 ($> 1,96$). Pengembangan karier juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,429, *p-value* sebesar 0,000, dan *t-statistik* sebesar 5,500 ($> 1,96$). Selanjutnya, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,200, *p-value* sebesar 0,042, dan *t-statistik* sebesar 2,042 ($> 1,96$). Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,273, *p-value* sebesar 0,014, dan *t-statistik* sebesar 2,471 ($> 1,96$). OCB juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,498, *p-value* sebesar 0,000, dan *t-statistik* sebesar 5,058 ($> 1,96$).

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN melalui OCB dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,267, *p-value* sebesar 0,000, dan *t-statistik* sebesar 4,231 ($> 1,96$). Pengembangan karier juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN melalui OCB dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,214, *p-value* sebesar 0,000, dan *t-statistik* sebesar 3,662 ($> 1,96$).

Implikasi dari penelitian ini menyarankan Dinas Pendidikan Kabupaten PALI, khusus dalam mengadopsi *merit system* untuk Pengembangan Karier yang terbuka dan mengasahkan Kompetensi sosial-emosional ASN. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat menumbuhkan dan meningkatkan performa instansi secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Kompetensi, Pengembangan Karier, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Kinerja ASN

ABSTRACT

AAN WIJAYA, The Effect of Competence and Career Development on the Performance of State Civil Apparatus The Education Department of Penukal Abab Lematang Ilir Regency Through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an Intervening Variable. Advisor: Dr. Djatmiko Noviantoro, SE., M.Si. and Dr. Irayani, SE., M.M.

This study aims to analyze the influence of Competence and Career Development on the Performance of State Civil Apparatus (ASN) at the Education Office of Penukal Abab Lematang Ilir (PALI) Regency through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an Intervening Variable. This study uses a quantitative approach with a census method, involving the entire population of ASN at the PALI Regency Education Office, totaling 82 respondents. The data analysis technique used is variance-based Structural Equation Modeling (SEM) assisted by SmartPLS software. The results of the Outer Model evaluation analysis show that all research indicators are valid and reliable.

Based on the data analysis conducted, the results show that competence has a positive and significant influence on OCB with a path coefficient value of 0.537, a p-value of 0.000, and a t-statistic value of 6.741 (> 1.96). Career development also has a positive and significant influence on OCB with a path coefficient value of 0.429, a p-value of 0.000, and a t-statistic value of 5.500 (> 1.96). Furthermore, competence has a positive and significant influence on ASN performance with a path coefficient value of 0.200, a p-value of 0.042, and a t-statistic value of 2.042 (> 1.96). Career development has a positive and significant influence on ASN performance with a path coefficient value of 0.273, a p-value of 0.014, and a t-statistic value of 2.471 (> 1.96). OCB is also proven to have a positive and significant influence on ASN performance with a path coefficient value of 0.498, a p-value of 0.000, and a t-statistic value of 5.058 (> 1.96).

The results of the indirect effect test show that competence has a significant influence on ASN performance through OCB with a path coefficient value of 0.267, a p-value of 0.000, and a t-statistic value of 4.231 (> 1.96). Career development also has a significant influence on ASN performance through OCB with a path coefficient value of 0.214, a p-value of 0.000, and a t-statistic value of 3.662 (> 1.96).

The implications of this study suggest that the PALI Regency Education Office, in particular, adopt a merit system for open Career Development and sharpen the social-emotional Competence of ASN. Through this approach, it is expected to foster and improve the institution's performance sustainably.

Keywords: Competence, Career Development, Organizational Citizenship Behavior (OCB), ASN Performance.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur panjatkan atas kehadiran Allah SWT, karena hanya dengan rahmat karunia-Nya tesis ini diselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memenuhi tugas kurikuler dalam memperoleh Gelar Magister, Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tridinanti Palembang.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Pendidikan Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi peningkatan kinerja dan profesionalisme Dinas Pendidikan Penukal Abab Lematang Ilir di masa depan.

Pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

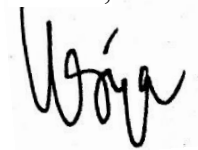
1. Ketua Yayasan Pendidikan Nasional Tridinanti Palembang, Bapak Prof. Ir. H. Machmud Hasjim, MME.
2. Rektor Universitas Tridinanti Palembang, Bapak Prof. Dr. Ir. H. Edizal AE.
3. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tridinanti Palembang, Ibu Dr. Hj. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak., CA., CSRS.
4. Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang, Bapak Dr. Djatmiko Noviantoro, SE., M.Si., sekaligus selaku Pembimbing pertama yang senantiasa meluangkan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan Proposal Tesis ini.
5. Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tridinanti Palembang, Ibu Dr. Sari Sakarina, SE., M.M., CHRM.
6. Pembimbing kedua, Ibu Dr. Irayani, SE., M.M. yang terus memberi dorongan, nasihat, bimbingan, diskusi, mengoreksi, dan masih menyempatkan waktu pada saat kesibukannya untuk menerima dan berdiskusi kepada penulis.
7. Seluruh dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan

Bisnis atas ilmu dan pengalaman yang telah diberikan selama masa perkuliahan.

8. Seluruh keluarga terutama ayah, ibu, istri, dan adik-adik saya, yang telah memberi dukungan moril, material, dan memberi do'a terbaik.
9. Kepada kedua anak saya Nabila Shavira Wijaya dan Arsyad Pramudya Wijaya, yang senantiasa mendo'akan dan memberikan semangat dalam penyusunan tesis ini.
10. Rekan-rekan mahasiswa-mahasiswi Program Studi Magister Manajemen Universitas Tridianti Palembang Angkatan 54 yang telah berkolaborasi dan bekerjasama yang baik dalam penyelesaian tesis ini.
11. Serta semua pihak yang telah membimbing, membantu, memberi masukan, dan saran dalam penyelesaian penelitian ini.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih terdapat sejumlah kekurangan yang merupakan kelemahan peneliti dalam melaksanakan tugas penelitian ini. Dengan segala hormat, bentuk kekurangan peneliti ini mohon dapat dikoreksi oleh pembaca.

Palembang, 20 Agustus 2026
Penulis,



AAN WIJAYA

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS	iii
LEMBAR PENGESAHAN KOMISI PENGUJI TESIS	iv
SURAT PERNYATAAN	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	10
1.3 Batasan Masalah	12
1.4 Rumusan Masalah	12
1.5 Tujuan Penelitian	13
1.6 Kegunaan Penelitian	14
1.1.1. Kegunaan Ilmiah (Teoritis)	14
1.1.2. Kegunaan Praktis (Operasional)	14
 BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN	 16
2.1 Kajian Pustaka	16
2.1.1. Kinerja	16
2.1.1.1. Pengertian Kinerja	16
2.1.1.2. Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja ..	17
2.1.1.3. Dimensi dan Indikator Kinerja	19
2.1.2. Kompetensi	20

2.1.2.1. Pengertian Kompetensi	20
2.1.2.2. Faktor – faktor yang mempengaruhi Kompetensi	21
2.1.2.3. Dimensi dan Indikator Kompetensi	22
2.1.3. Pengembangan Karier	23
2.1.3.1. Pengertian Pengembangan Karier.....	23
2.1.3.2. Faktor – faktor yang mempengaruhi Pengembangan Karier	24
2.1.3.3. Dimensi dan Indikator Pengembangan Karier	25
2.1.4. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	26
2.1.4.1. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	26
2.1.4.2. Faktor – faktor yang mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	27
2.1.4.3. Dimensi dan Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	27
2.2 Hasil Penelitian yang Relevan	28
2.3 Kerangka Berpikir	30
2.3.1. Pengaruh Kompetensi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	30
2.3.2. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	31
2.3.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja	32
2.3.4 Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja	33
2.3.5 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> terhadap Kinerja	33
2.3.6 Peran <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> sebagai Variabel <i>Intervening</i>	34
2.4 Hipotesis Penelitian	36

BAB III METODOLOGI PENELITIAN	38
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	38
3.2 Desain Penelitian	38
3.3 Populasi dan Sampel	39
3.3.1 Populasi	39
3.3.2 Sampel	39
3.4 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	40
3.4.1 Sumber	40
3.4.2 Teknik Pengumpulan Data	41
3.5 Variabel dan Definisi Operasional	42
3.5.1 Variabel Kinerja (Z)	42
3.5.2 Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y)	44
3.5.3 Variabel Kompetensi (X1)	46
3.5.4 Variabel Pengembangan Karier (X2)	47
3.6 Teknik Analisis Data.....	48
3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif	50
3.6.2 Analisis Inferensial.....	50
3.6.3 Analisis <i>Outer Model</i>	52
3.6.4 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	55
3.6.5 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	57
3.7 Hipotesis Statistika	58
3.7.1 Hipotesis Pengaruh Langsung.....	58
3.7.2 Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	59
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	 61
4.1 Hasil Penelitian	61
4.1.1 Deskriptif Data Demografis Responden	61
4.1.2 Analisis Statistik Deskriptif.....	66
4.1.3 Pengujian <i>Outer Model</i>	72
4.1.3.1 Validitas Konvergen (<i>Convergent Validity</i>) ...	72

4.1.3.2 Validitas Diskriminan (<i>Discriminant Validity</i>)	75
4.1.3.3 Uji Reliabilitas (<i>Composite Reliability</i>).....	77
4.1.4 Pengujian Struktur (<i>Inner Model</i>)	78
a. <i>R Square</i> (R^2)	78
b. <i>F Square</i> (f^2).....	80
4.1.5 Persamaan Analisis Jalur	81
4.1.6 Pengujian Hipotesis.....	82
4.1.6.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>).....	84
4.1.6.2 Pengujian secara Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)	85
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian	87
4.2.1 Pengaruh Langsung	87
4.2.1.1 Pengaruh Kompetensi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir	87
4.2.1.2 Pengaruh Pengembangan Karier terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir	88
4.2.1.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir.....	90
4.2.1.4 Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir.....	91
4.2.1.5 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir	92

4.2.2 Pengaruh Tidak Langsung	93
4.2.2.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) sebagai Variabel <i>Intervening</i>	93
4.2.2.2 Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) sebagai Variabel <i>Intervening</i>	95
BAB V KESIMPULAN , IMPLIKASI DAN SARAN	97
5.1 Kesimpulan	97
5.2 Implikasi	99
5.2.1 Implikasi Teoritis	99
5.2.2 Implikasi Praktis	100
5.3 Saran	101
5.3.1 Saran Praktis bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir	101
5.3.2 Saran bagi Peneliti Selanjutnya.....	102
DAFTAR PUSTAKA	103
LAMPIRAN-LAMPIRAN	109
RIWAYAT HIDUP	125

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Pencapaian Kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir Tahun 2025	6
Tabel 1.2	Data kondisi Kompetensi dan Pengembangan Karier ASN Dinas Pendidikan Kabupaten PALI Tahun 2025	8
Tabel 2.1	Hasil Penelitian yang Relevan.....	29
Tabel 3.1	Jadwal Penelitian.....	38
Tabel 3.2	Instrumen Skala <i>Likert</i>	42
Tabel 3.3	Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kinerja.....	43
Tabel 3.4	Kisi-Kisi Instrumen Variabel OCB	45
Tabel 3.5	Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kompetensi	47
Tabel 3.6	Kisi-Kisi Instrumen Variabel Pengembangan Karier	48
Tabel 3.7	Pengambilan Keputusan Pengaruh Langsung Dalam Uji <i>t-statistic</i>	59
Tabel 3.8	Pengambilan Keputusan Pengaruh Tidak Langsung Dalam Uji <i>t-statistic</i>	60
Tabel 4.1	Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	62
Tabel 4.2	Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	63
Tabel 4.3	Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis ASN	64
Tabel 4.4	Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja ...	65
Tabel 4.5	Kategori Jawaban	67
Tabel 4.6	Kategori Jawaban Responden Variabel Kinerja	68
Tabel 4.7	Kategori Jawaban Responden Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	69
Tabel 4.8	Kategori Jawaban Responden Variabel Kompetensi.....	70
Tabel 4.9	Kategori Jawaban Responden Variabel Pengembangan Karier .	71
Tabel 4.10	Nilai <i>Outer Loading</i> Validitas Konvergen	74
Tabel 4.11	Nilai <i>Cross Loading</i> Indikator Penelitian	75
Tabel 4.12	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE) Variabel Penelitian	77

Tabel 4.13 Hasil Pengujian Reliabilitas	78
Tabel 4.14 Nilai Koefisien Deteminasi (R^2).....	79
Tabel 4.15 Nilai <i>Effect Size</i> (f^2) Variabel Penelitian.....	80
Tabel 4.16 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (<i>Path Coefficients</i>)	84
Tabel 4.17 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	36
Gambar 3.1 Hubungan Struktural antara Variabel X, Y, dan Z.....	57
Gambar 4.1 <i>Model Outer Algoritma PLS</i>	73
Gambar 4.2 <i>Bootstrapping SmartPLS</i>	83

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Mutu pelayanan publik di lingkungan instansi pemerintah ditentukan performa kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai penggerak utama organisasi. Selaras dengan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, bahwa setiap Aparatur Sipil Negara wajib melakukan peningkatan kompetensi secara berkelanjutan. Ini krusial untuk menunjang pengembangan karier, membangun karakteristik kepribadian yang unggul, serta menguasai bidang tugas guna mewujudkan produktivitas kerja yang optimal. Di sektor pendidikan, peran ASN pada dinas pendidikan menjadi sangat strategis karena kinerja mereka secara langsung menentukan kualitas perencanaan dan pengelolaan pelayanan pendidikan bagi masyarakat. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, bahwa organisasi memerlukan berbagai sumber daya, terutama Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai penggerak utama sumber daya lainnya.

Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir (PALI) di Provinsi Sumatera Selatan merupakan salah satu daerah yang terus melakukan pengembangan dan berusaha meningkatkan mutu pendidikannya. Namun, kenyataannya di Dinas Pendidikan Kabupaten PALI, masih ditemukan beberapa permasalahan kinerja ASN yang perlu diperhatikan, antara lain: (1) belum tepat waktu dalam penyelesaian laporan dan administrasi pendidikan; (2) perencanaan program kerja yang belum tepat sasaran sesuai kondisi dan kebutuhan di lapangan; (3) belum merata secara keseluruhan

kemampuan teknis dan manajerial pegawai; dan (4) masih rendahnya kesadaran perilaku sosial dalam menjalankan tugas untuk saling membantu dalam tim kerja untuk memajukan organisasi. Permasalahan tersebut diduga berkaitan dengan kompetensi, pengembangan karier, dan perilaku sukarela ASN.

Warella dkk. (2021:17) menyatakan kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh pegawai maupun kelompok pegawai dalam suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya menurut Noviantoro dkk. (2024) bahwa kinerja pegawai melibatkan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditetapkan.

Silalahi dan Hendayana (2025:13) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang secara konseptual merupakan konstruk yang sangat kompleks, *multidimensi* dan *multi-faceted* sudah barang tentu melibatkan banyak faktor untuk mewujudkannya. Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: (1) Individu; (2) Kepemimpinan; (3) Tim kerja; (4) Sistem organisasi; dan (5) Situasi (konteks). Memang harus diakui bahwa faktor individu pegawai merupakan faktor yang cukup dominan yang mampu mempengaruhi kinerja organisasi utamanya.

Namun kenyataannya di Dinas Pendidikan Kabupaten PALI, berbagai faktor tersebut justru sedang mengalami kendala yang memicu penurunan kinerja organisasi. Dari sisi faktor individu dan situasi, terdapat masalah mendasar pada kapasitas pegawai di mana mayoritas besar ASN belum memiliki sertifikasi keahlian resmi serta belum meratanya penguasaan teknologi informasi. Sementara dari sisi faktor tim kerja, ditemukan lemahnya perilaku ekstra-peran (*extra-role*)

dan rendahnya kepedulian sukarela antar-rekan kerja, sehingga koordinasi dalam penyelesaian dokumen-dokumen strategis yang bersifat kolektif menjadi terhambat.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja yang baik mencerminkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kompetensi, pengembangan karier, serta perilaku dalam organisasi. Pegawai yang kompeten, memiliki komitmen tinggi dan didukung oleh organisasi akan mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Dengan demikian, kinerja individu yang baik akan berkontribusi terhadap kinerja kolektif dan pada akhirnya menentukan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kompetensi menurut Edison *et al.* (2017) dalam Astria dkk. (2024) mencakup: (1) Pengetahuan (*Knowledge*); (2) Keahlian (*Skill*); dan (3) Sikap (*Attitude*). Sedangkan pengembangan karier ASN menurut Handoko dalam Rambe dan Harahap (2022) dapat dilakukan berdasarkan kualifikasi pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja.

Boyatzis dalam Irawan dkk. (2024:8) berpendapat bahwa kompetensi menekankan pada pentingnya pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang spesifik untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam pekerjaan tertentu. Teori ini mencakup identifikasi, pengembangan, dan penilaian kompetensi yang diperlukan untuk berbagai peran di dalam organisasi.

Pagiu dkk. (2023:140) bahwa sebuah organisasi harus memiliki program pengembangan karier sehingga tidak kehilangan karyawan yang berbakat dalam

bidang tertentu dalam roda perputaran organisasi, dengan menerapkan program pengembangan karier organisasi perlu mempersiapkan beberapa hal adalah: (1) Pendidikan; (2) Kemampuan; (3) jaringan; dan (4) Pengalaman. Dipertegas pendapat Indra dkk. (2025) bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karyawan yang mendapatkan kesempatan pengembangan karier termotivasi untuk meningkatkan kinerja.

Kompetensi dan pengembangan karier dapat disimpulkan sebagai kemampuan individu dalam melaksanakan tugas yang tercermin melalui pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap, dan bakat yang dimiliki guna mencapai target kerja secara optimal. Kompetensi juga mencerminkan kinerja dan perilaku sosial yang baik serta didukung oleh organisasi melalui pengembangan karier secara berkelanjutan.

Selain faktor kompetensi dan pengembangan karier, fenomena menarik yang terlihat adalah perilaku kerja sukarela atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Yusuf dkk. (2021) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan hal yang memiliki dampak positif bagi berjalannya organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memberikan kontribusi dalam peningkatan produktivitas pegawai, meningkatkan kinerja serta memperkuat kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara efektif. Jadi, peningkatan kinerja sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas perilaku yang ditunjukkan pegawai atau anggota di dalamnya, di mana perilaku ini diharapkan tidak hanya berkaitan dengan kualitas pelaksanaan atau tugas-tugas yang telah ditetapkan *in-role*, namun lebih dari itu juga perilaku yang bersifat *extra-role*.

Berdasarkan konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), peneliti mencari objek penelitian yang berpeluang memberikan pelayanan pada masyarakat luas, diharapkan mengefisienkan biaya, berstandar tinggi, cepat, transparan, akuntabel, dan dilaksanakan dengan sepenuh hati untuk mewujudkan *good governance* dan *clean government* kepada para pemangku kepentingan dalam hal ini adalah Dinas Pendidikan Kabupaten PALI.

Kemampuan individu akan meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai, sehingga mereka cenderung menampilkan perilaku positif di luar kewajiban formalnya. Sebaliknya, pegawai yang merasa kemampuannya kurang berkembang dan kariernya tidak diperhatikan cenderung hanya bekerja seperlunya saja dan kurang peduli terhadap lingkungan organisasi. Dalam manajemen kinerja, perilaku kerja seperti inilah yang menjadi penghubung antara kemampuan individu dengan hasil kerja nyata yang dicapai organisasi yang dipengaruhi kompetensi dan pengembangan karier. Dengan demikian, perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ini sangat penting karena dapat melancarkan proses kerja sama, meningkatkan efisiensi dan pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja pegawai organisasi.

Dengan demikian, kepemimpinan yang memberdayakan kerja sama tim dan dukungan manajemen pengembangan karier dapat dipahami sebagai bentuk *social investment* organisasi yang akan dibalas pegawai melalui peningkatan kinerja dengan dukungan dari kompetensi individu.

Berdasarkan data yang didapat, capaian kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten PALI tahun 2025, sebagai berikut:

Tabel 1.1
Pencapaian Kinerja ASN Dinas Pendidikan Kabupaten PALI
Tahun 2025

Program	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Pencapaian (%)
		2025	2025	
URUSAN PENUNJANG PENDIDIKAN DAN KEPEGAWAIAN				
Program Penunjang Urusan Pemerintah Daerah	Nilai Akuntabilitas Kinerja Instansi (AKIP)	90	56	62%
	Tingkat Ketepatan Waktu Penyusunan dan Pelaporan Dokumen Perencanaan dan Keuangan	14 Hari	21 Hari	67%
Program Pembinaan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)	Persentase ASN berkinerja baik dan sangat baik	82	54	65%
KEGIATAN Mendukung MANAJEMEN PELAYANAN				
Program Peningkatan Pelayanan Publik	Tingkat Kepuasan Masyarakat Terhadap Pelayanan	100%	75%	75%
	Kecepatan Penanganan Pengaduan	3 Hari	4 Hari	75%

Sumber: Data Pokok Dinas Pendidikan Kabupaten PALI (2025)

Berdasarkan tabel 1.1 Capaian Kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten PALI menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan antara target dan realisasi. Fenomena penurunan kinerja organisasi secara nyata terlihat pada Dinas Pendidikan Kabupaten PALI berdasarkan Laporan Capaian Kinerja Tahun 2025. Data pada Tabel 1.1 menunjukkan bahwa indikator utama organisasi belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Hal yang paling krusial terlihat pada persentase ASN yang berkinerja baik dan sangat baik, di mana dari target sebesar 82%, realisasinya hanya menyentuh angka 54% (dengan tingkat pencapaian hanya 65%). Rendahnya porsi pegawai berkinerja prima ini berimplikasi sistemik terhadap Nilai Akuntabilitas Kinerja Instansi (AKIP) yang hanya memperoleh nilai 56 dari target 90. Ketidakefektifan ini menjadi indikasi kuat adanya masalah

mendasar pada Kinerja ASN di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten PALI. Kondisi penurunan kinerja ini diduga kuat dipengaruhi oleh faktor internal pegawai, salah satunya adalah aspek kompetensi. Indikasi kelemahan kompetensi ini tercermin dari tingkat ketepatan waktu penyusunan dan pelaporan dokumen perencanaan dan keuangan yang mengalami keterlambatan signifikan, yaitu terealisasi selama 21 hari dari target yang direncanakan selama 14 hari. Keterlambatan ini mencerminkan keterbatasan aparatur dalam penguasaan teknis administrasi, manajemen keuangan, serta ketelitian kerja, yang berujung pada lambatnya ritme kerja birokrasi. Di sisi lain, rendahnya kinerja pegawai juga tidak terlepas dari sistem pembinaan pegawai melalui Pengembangan Karier.

Belum optimalnya pencapaian kinerja tahun 2025 memberikan gambaran bahwa pola pengembangan karier, mutasi, promosi, maupun keikutsertaan pegawai dalam diklat fungsional / teknis belum sepenuhnya berbasis pada meritokrasi dan kebutuhan kompetensi riil organisasi. Akibatnya, motivasi kerja pegawai menurun karena ketidakjelasan masa depan karier, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya capaian kinerja individu maupun instansi.

Selain faktor kompetensi dan pengembangan karier, aspek perilaku ekstra-peran atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga ditengarai menjadi faktor krusial yang menjembatani masalah ini. Rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di kalangan ASN Dinas Pendidikan Kabupaten PALI berdampak pada lambatnya pengerjaan dokumen yang bersifat kolektif serta kecepatan penanganan pengaduan masyarakat yang hanya mencapai efektivitas 75%. Pegawai bekerja sekadar memenuhi standar formal kerja harian (*in-role*),

namun minim memiliki kesadaran untuk saling membantu, kurang menunjukkan inisiatif, serta enggan memberikan kontribusi sukarela di luar deskripsi pekerjaan utamanya untuk menyelesaikan kendala organisasi.

Namun hal ini berbalik dengan apa yang diharapkan, berdasarkan data kondisi kompetensi dan pengembangan karier ASN pada Dinas Pendidikan Kabupaten PALI Tahun 2025, sebagai berikut:

Tabel 1.2
Data Kondisi Kompetensi dan Pengembangan Karier ASN Dinas Pendidikan Kabupaten PALI Tahun 2025

No	Uraian	Target	Realisasi	Pencapaian (%)
1	Jumlah ASN menguasai aplikasi digital dan sistem informasi manajemen pendidikan.	82 orang	53 orang	64,63 %
2	Jumlah ASN mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) teknis maupun fungsional.	82 orang	9 orang	10,9%
3	Jumlah ASN memiliki sertifikasi kompetensi/sertifikat keahlian sesuai bidang tugas.	82 orang	11 orang	13,72%

Sumber: Data Pokok Dinas Pendidikan Kabupaten PALI (2025)

Terkonfirmasi secara jelas pada data Profil Kompetensi Tahun 2025 yang tersaji dalam Tabel 1.2. Berdasarkan data tersebut, ditemukan fakta bahwa tingkat kepemilikan sertifikasi kompetensi atau sertifikat keahlian yang sesuai dengan bidang tugas aparatur masih sangat memprihatinkan, yaitu hanya menyentuh angka 13,72%. Fenomena ini mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai sebesar 86,28% dari 82 orang menjalankan tugas-tugas kedinasan tanpa didukung oleh legitimasi keahlian yang tersertifikasi secara formal. Lemahnya kompetensi ini diperparah dengan belum meratanya penguasaan teknologi informasi, di mana masih terdapat 35,37% dari 82 orang yang belum menguasai aplikasi digital dan sistem informasi manajemen pendidikan. Kesenjangan kompetensi inilah yang secara logis

mendasari mengapa proses birokrasi, penyusunan dokumen perencanaan, serta respons terhadap pengaduan masyarakat menjadi terhambat dan tidak mencapai target.

Di sisi lain, rendahnya kompetensi pegawai ini berkorelasi erat dengan belum optimalnya manajemen pengembangan karier yang diselenggarakan oleh instansi. Data Tabel 1.2 memaparkan bahwa sepanjang tahun 2025, persentase ASN yang berkesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) teknis maupun fungsional hanya sebesar 10,9% atau hanya berkisar 9 dari 82 orang. Angka ini merefleksikan bahwa hampir 89,1% pegawai tidak memperoleh program pengembangan kapasitas diri secara berkala. Terbatasnya akses terhadap diklat dan pelatihan ini mempersempit peluang pegawai untuk meningkatkan kualifikasi profesionalnya, yang pada gilirannya menghambat akselerasi jalur karier dan promosi yang objektif berdasarkan merit sistem. Minimnya perhatian terhadap pengembangan karier ini berpotensi mematikan iklim kompetisi yang sehat di antara pegawai, menurunkan motivasi berprestasi, dan secara multiplikatif berdampak pada penurunan loyalitas serta kontribusi ekstra peran OCB pegawai dalam mendongkrak kinerja instansi.

Dapat disimpulkan bahwa target-target strategis organisasi yang meleset pada Tabel 1.1 (seperti rendahnya persentase ASN berkinerja baik dan lambatnya dokumen perencanaan) merupakan akibat langsung dari lemahnya potret internal pegawai pada Tabel 1.2 yaitu rendahnya kompetensi pegawai dan minimnya program Pengembangan Karier. Atas dasar urgensi fenomena tersebut, penelitian

ini bertujuan untuk menguji lebih dalam mengenai pengaruh kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian Hapsari dkk. (2022), serta Meyrandini dan Krisyanto (2026) menyimpulkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya berdasarkan hasil *literature review* yang dilakukan Azizah (2025) menyimpulkan dari tiga jurnal yang dikaji, bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa kompetensi dan pengembangan karier menunjukkan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Serta melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel *intervening* diduga berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul: Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Pendidikan Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening*.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat diidentifikasi permasalahan, sebagai berikut:

1. Belum optimalnya kinerja ASN di Dinas Pendidikan Kabupaten PALI, yang dibuktikan dengan hanya 54% pegawai yang mencapai predikat berkinerja baik/sangat baik, serta rendahnya Nilai Akuntabilitas Kinerja Instansi (AKIP)

yang tidak mencapai target organisasi.

2. Masih rendahnya kompetensi riil pegawai di lapangan, yang ditandai dengan mayoritas besar ASN (86,28%) belum memiliki sertifikasi keahlian resmi sesuai bidang tugasnya, serta masih adanya gap kompetensi teknologi (35,37% pegawai belum menguasai aplikasi digital).
3. Program pengembangan karier aparatur belum berjalan maksimal dan merata, tercermin dari sangat minimnya keikutsertaan pegawai dalam pendidikan dan pelatihan (diklat) teknis maupun fungsional sepanjang tahun (hanya sebesar 10,9%).
4. Lemahnya perilaku ekstra-peran (*extra-role*) atau kepedulian sukarela di antara sesama rekan kerja, sehingga mengakibatkan penyelesaian dokumen-dokumen strategis kolektif sering mengalami keterlambatan (terrealisasi 21 hari dari target 14 hari).
5. Rendahnya perilaku OCB pegawai cenderung bekerja secara kaku, hanya memenuhi standar tugas formal (*in-role behavior*) dan kurang memiliki inisiatif ekstra (*extra-role behavior*) atau kesadaran sukarela untuk saling membantu dalam menyelesaikan tugas tim mendesak.
6. Rendahnya kualitas pelayanan publik dampak dari serangkaian kendala pada kompetensi, pengembangan karier, OCB, dan kinerja internal pegawai yang berdampak pada efektivitas pelayanan eksternal dan akhirnya tingkat kepuasan masyarakat serta kecepatan penanganan pengaduan hanya di posisi angka 75%.

1.3 Batasan Masalah

Penelitian ini berfokus pada ASN Dinas Pendidikan Kabupaten PALI. Secara konseptual, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan pengembangan karier (variabel independen) terhadap kinerja (variabel dependen), dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel *intervening*.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut:

1. Apakah Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ASN Dinas Pendidikan Kabupaten PALI?
2. Apakah Pengembangan Karier berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ASN Dinas Pendidikan Kabupaten PALI?
3. Apakah Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN Dinas Pendidikan Kabupaten PALI?
4. Apakah Pengembangan Karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN Dinas Pendidikan Kabupaten PALI?
5. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Pendidikan Kabupaten PALI?
6. Apakah Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN Dinas Pendidikan Kabupaten PALI melalui *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB) sebagai Variabel *Intervening*?

7. Apakah pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN Dinas Pendidikan Kabupaten PALI melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel *Intervening*?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel *intervening*. Berdasarkan rumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk menguji:

1. Pengaruh Kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Aparatur Sipil Negara Dinas Pendidikan Kabupaten PALI.
2. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Aparatur Sipil Negara Dinas Pendidikan Kabupaten PALI.
3. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Pendidikan Kabupaten PALI.
4. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Pendidikan Kabupaten PALI.
5. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Pendidikan Kabupaten PALI.
6. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Pendidikan Kabupaten PALI melalui *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB) sebagai Variabel *Intervening*.

7. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Pendidikan Kabupaten PALI melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening*.

1.6 Kegunaan Penelitian

1.6.1 Kegunaan Ilmiah (Teoretis)

a) Pengembangan Khazanah Keilmuan

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam memperluas keilmuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya terkait variabel kompetensi, pengembangan karier, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kinerja.

b) Sumber Referensi Akademik

Menyediakan data pendukung dan literatur ilmiah bagi akademisi atau peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti jalur hubungan antar-variabel ini pada sektor publik.

1.6.2 Kegunaan Praktis (Operasional)

a) Bagi Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten PALI

Sebagai acuan pendukung dalam pengambilan kebijakan strategis, khususnya untuk memetakan program pelatihan peningkatan kompetensi pegawai, serta menyusun skema promosi dan rotasi jabatan yang lebih transparan.

b) Bagi Peneliti

Meningkatkan pemahaman teoretis, daya nalar, dan keahlian praktis peneliti dalam mengaplikasikan model analisis jalur (*path analysis*) untuk menyelesaikan berbagai permasalahan secara empiris di dunia kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, R., Nasir, N., & Sakarina, S. (2026). Pengaruh Kompetensi dan Koordinasi terhadap Pengembangan Karier serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir. *AL-IMAN: Jurnal Keislaman dan Kemasyarakatan*, 10(1), 345-361.
- Agustina, T., Umiyati, H., Komalasari, Y., Mesli, A., Putra, R. S., Kusuma, C. S. D., Aristana, N., Lie, D., Nugroho, H. S., Simarmata, N., Pasaribu, S. E. S. P., Amin, S., & Dwianto, S. B. (2022). *Perilaku Keorganisasian*. Bandung, Jawa Barat: CV. Media Sains Indonesia.
- Ahmadi, A., & Qudsiyah, U. (2022). *Teori dan Aplikasi Editor*. Palang Raya: IAIN Palang Raya.
- Alhasani, I. S., Suswati, E., & Whyono, G. B. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). *Jurnal Sosial dan Teknologi (SOSTECH)*, 1(9), 1-15.
- Amri, S., Noviantoro, D., & Hakimah, Y. (2024). Pengaruh *Work Life Balance* dan *Self Efficacy* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang Berdampak pada Kinerja Karyawan PT. Asuransi Tri Pakarta Cabang Palembang. *Journal Of Economic, Accounting and Management*, 2(2), 385-402.
- Amruddin, A., Priyanda, R., Agustina, T. S., Ariantini, N. S., Rusmayani, N. G. A. L., Aslindar, D. A., Ningsih, K. P., Wulandari, S., Putranto, P., Yunita, I., Untari, I., Mujiani, S., & Wicaksono, D. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Sukoharjo: Pradina Pustaka.
- Ansori, A., Handayani, Y. I., & Astuti, D. D. (2025). Peranan Kepuasan Kerja dalam Memediasi Tingkat Pendidikan, Promosi Jabatan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(2), 2409-2418.
- Astria, N., Madjir, M., & Sakarina, S. (2024). Kompetensi dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*. *Jurnal Kompetitif*, 13(02), 79-92.
- Azizah, K. N. (2025). Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Peningkatan Kinerja Karyawan: Sebuah Kajian Literatur. *Jurnal Bintang Pendidikan dan Bahasa*, 3(1), 46-57.
- Fatikasari, A. A., Haifah, H., & Maspupah, H. (2025). Pengaruh Rekrutmen, Pengembangan Karier, Pengelolaan Konflik, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Roda Sakti Surya Megah Jember. *Journal of Business Economics and Management*, 2(2), 1963-1978.
- Fitri, V. C., Purwana, D., & Saptono, A. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja,

- Pengembangan Karir terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening* pada Karyawan PERURI. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*, 5(1), 31-44.
- Gunistiyo, G., Noviany, D., & Prihadi, D. (2024). *Metodologi Penelitian Modern: Panduan SmartPLS yang Praktis untuk Peneliti (Dilengkapi dengan Studi Kasus)*. Kota Tegal, Jateng: Badan Penerbit Universitas Pancasakti Tegal.
- Hapsari, I., Putriana, L., & Ichwani, T. (2022). Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Ditjen PPKTRANS Kemendesa PDTT. *JIMP : Jurnal Ilmiah Manajemen Pancasila*, 2(2), 81-91.
- Indra, P., Elvera, E., & Feriyasyah, A. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada Sekolah Islam Terpadu Ikhlas Cendekia Kota Lahat. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan*, 6(4), 1-18.
- Irawan, I., Farida, I., Praskadinata, H. Y. C., Dina, F., Abdurohim, Tasiastuti, N. A., Triono, F., Irdhayanti, E., Bisri, T. S., Nurdiah, S., Harapan, E., Koesmono, H. T., Rachmawati K, I. A. K., & Saputra, M. A. (2024). *Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan*. Bojongsari: Eureka Media Aksara.
- Istiqhoro, N., Edizal, AE., & Noviantoro, D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pelatihan terhadap Motivasi, serta dampaknya pada Kinerja Guru di Sekolah Islam Terpadu Insan Mandiri Cendekia Palembang. *Jurnal Ekombis Review - Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 10(2), 1357-1370.
- Julianti, D., Sakarina, S., & Melvani, F. N. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Kirana Permata Muara Enim. *Jurnal Manajemen Kompeten*, 7(2), 24-38.
- Khaer, N., & Hidayati, U. (2023). Pengaruh Kompetensi, Prestasi Kerja, dan Pengalaman Kerja terhadap Pengembangan Karier Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan. *Balanca: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 5(1), 34-44.
- Kurnianto, D. A., & Priyono, B. (2023). Pengaruh Kepemimpinan yang melayani dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai dengan Dimediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Jurnal Ekonomika dan Bisnis*, 10(1), 177-198.
- Kusumastuti, S. Y., Nurhayati, N., Faisal, A., Rahayu, D. H., & Hartini, H. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif (Panduan Lengkap Penulisan Untuk Karya Ilmiah Terbaik)*. Vol. 2. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Kuswarak, K., & Yamin, Y. (2023). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Purbalingga: CV. Eureka Media Aksara.

- Lefteuw, A. M. L., & Gunawan, H. (2025). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Dukungan Organisasi Terhadap Pengembangan Karier Karyawan PT. Wijaya Inovasi Gemilang. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 8(2), 564-2576.
- Lie, D., Nusannas, I. S., Aristana, I. N., Silalahi, M., Suarnaya, I. P., Isalami, P. Y. N., Kurnadi, I. M., Retnowati, A. N., Usadha, I. D. N., Rosharita, R., Sofyan, S., Ratnawati, Abd. Wahid, M. N. S., Suhardi, S., & Abdurrohman, A. (2022). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung, Jawa Barat: Media Sains Indonesia.
- Mahmuda, T., Saputra, R., & Nurrahman, A. (2022). Kompetensi Aparatur dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Pesawaran Provinsi Lampung. *Jurnal Pemerintahan dan Keamanan Publik (JP dan KP)*, 4(1), 18-36.
- Manuhutu, R., Santika, I. P., & Makarini, N. P. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Badung. *VASTUWIDYA*, 8(2), 68-77.
- Manumara, Z. & Siregar, R. (2026). Peran Perilaku Kewargaan Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Magister Administrasi Publik Universitas Pattimura Ambon*, 13(2), 5-58.
- Meisuri, M., Istikhomah, F., Rachmaria, L., Nisa', U. R., & Manggaga, I. P. (2026). *Pengantar Komunikasi Antarpribadi*. Kota Padang, Sumatera Barat: CV Hei Publishing Indonesia.
- Meyrandini, A., & Krisyanto, E. (2026). Pengaruh Pengembangan Karier dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor DPRD (Dewan Perwakilan Rakyat Daerah) di Tangerang Selatan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 3(2), 664-678.
- Mulyana, P. A., Mockhlas, M., & Prasetyo, M. D. (2021). OCB dan QWL terhadap kinerja karyawan PT. Sumber Nusantara Aditya Pratama. *Universitas Muhammadiyah Surabaya*, 1(2), 165-172.
- Noverahman, M., Putra, R. B., & Ramadhan, M. F., & Yulasmi, Y. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* pada Kantor BPBD Kabupaten Agam. *Publikasi Riset Mahasiswa Manajemen Pengaruh*, 4(2), 170-179.
- Noviantoro, D., Jeanita, K. D., & Suyantiningsih, T. (2024). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis Universitas Multi Data Palembang*, 13(2), 574-584.
- Nurachmah, W., Amadi, I., & Haryono, B. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Semesta

- International. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(6), 234-243.
- Pagiu, C., Sakarina, S., Kristiyanti, M., Afrida, Y., Witara, K., Rinah, S. A., Josiah, T., Rizki, S., Muniroh, M., Prasnowo, M. A., Khotimah, K., Nuzleha, N., & Sasario, R. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Group.
- Purwandi, P., & Rijanti, T. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Studi pada Pegawai KPP Madya Semarang). *Jurnal Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, 19(1), 41-56.
- Purwaningtyas, A. (2023). Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Pemediasi Hubungan Kepemimpinan yang melayani dan Pengembangan Karir dengan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai UPTD Puskesmas Blora). *Innovation, Theory & Practice Management Journal*, 2(2), 1-12.
- Putra, H. N., Sjahril, E., & Sahputra, D. (2022). Hubungan Motivasi Kerja dan Pengembangan Karier dengan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan PT Anugrah Karya Prima *The Correlation between Work Motivation and Career Development on Organizational Citizenship Behavior in Employees of PT Anugrah*. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 4(4), 2093-2102.
- Purnomo, P., Sutadji, E., Utomo, W., Purnawirawan, O., Farich, R., Sulistianingsi, S., Fajarwati, R., Carina, A., & Gilang, N, R. (2022). *Analisi Data Multivariat*. Jawa Tengah: Omera Pustaka.
- Rambe, M. F. A. A., & Harahap, M. I. (2022). Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Nubika Jaya Kabupaten Labuhan Batu Selatan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 1(02), 145-152.
- Razali, G., Syamil, A., Hurit, R. U., Asman, A., Lestariningsih, Radjawane, L. E., Bagenda, E., Falasifah, N., Amane, A. P. O., Tingga, C. P., Saloom, G., S, S., Gultom, N. B., Fakhri, M. M., Fadhilatunisa, D., & Rosidah, R. (2023). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi*. Bandung, Jawa Barat: Media Sains Indonesia.
- Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara*. Sekretariat Negara. <https://jdih.setneg.go.id/>
- Rijanti, T., Liana, L., Priyono, B. S., & Khoridatul, L. K. A. (2023). Peran Moderasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pengaruh Kompetensi dan *Knowlegde Sharing* terhadap Kinerja. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(4), 215-221.
- Rineliana, R., Ibrahim, M., Kamaluddin, K., Chandra, D., Chaidir, J., Risdiwiyanto, A., Suhaso, E., Rahardjo, W., & Asngadi, A. (2026). *Metodologi Penelitian Manajemen*. Batam-Indonesia: CV. Rey Media Grafika.
- Sadikin, A., Misra, I., & Sholehuddin, M. (2021). *Manajemen Sumber Daya*

- Manusia: Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi*. Vol. 5. Palang Raya: LP2M IAIN Palang Raya Press.
- Safitri, S. V. I., Susita, D., & Hendaru, A. W. (2022). Pengaruh Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Karyawan pada Perusahaan Swasta. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Keuangan* 3(3), 613-624.
- Sakarina, S., Noviantoro, D., & Kesuma, M. J. (2024). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai ASN BPKAD Provinsi Sumatera Selatan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis Universitas Multi Data Palembang*, 13(2), 539-547.
- Selviandry, Y., Noviantoro, D., & Nasir, N. (2024). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Bank Sumsel Babel Cabang Pagaralam. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis Universitas Multi Data Palembang*, 14(1), 324-330.
- Sembiring, T. B., Irmawati, I., & Sabir, M., & Tjahyadi, I. (2024). *Buku Ajar Metodologi Penelitian (Teori dan Praktik)*. Karawang: CV. Saba Jaya Publisher.
- Setiabudhi, H., Suwonoi, S., Setiawan, Y. A., & Karim, S. (2025). *Analisis Data Kuantitatif dengan SmartPLS 4*. Balik Papan: Borneo Novelty Publishing.
- Silalahi, E. E., & Hendayana, Y. (2025). *Manajemen Kinerja*. Jawa Tengah: PT. Pena Persada Kerta Utama.
- Surtiani, A., I. Kurniasih, K., Mulyati, Y., & Sandjaya, T. 2022. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Kepolisian Republik Indonesia. *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Bidang Administrasi, Sosial, Humaniora dan Kebijakan Publik*, 5(5), 221-231.
- Suryani, S., & Octavianti, S. (2026). Pengaruh Pengembangan Karier dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan MNC Vision Jakarta Barat. *Jurnal Arastrima*, 6(1), 77-85.
- Telaumbanua, E., Halawa, F., Silitonga, S., Sukardi, S., Zega, Y., Mbate, C. A., Mendrofa, S. A., Hulu, F. Wuruwu, M. H., Septiani, R., Lawi, A., Sundari, S., Trihardani, L., & Hasya, A. (2024). *Manajemen Kinerja: Mengurai Konsep dan Menerapkan Teori*. Jawa Barat: CV. Media Sains Indonesia.
- Tumanggor, B. F., Gaol, P. L., Sijadbat, S. G., Yusuf, R. R., & Pancawati, G. (2023). *Buku Ajar: Pengembangan SDM*. Jakarta Selatan: Damera Press.
- Wahyoedi, S., Tj, H. W., & Novizal, G. (2022). Peran Organizational Citizenship Behavior dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 4(1), 672-691.

- Warella, S. Y., Revida, E., Abdilah, L. A., Pulungan, D. R., Purba, S., Firdaus, E., Tjiptadi, D. D., Faisal, Lie, D., Butarbutar, M., & Kato, I. (2021). *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Widiastuti, I. (2023). *Kompetensi Karyawan*. Jawa Barat: CV. Edupedia Publisher.
- Widodo, S., Ladyani, F., Rogaya, Asrianto, L. O., Rusdi, R., Khairunnisa, K., Lestari, S. M. P., Wijayanti, D. R., Devriany, D., Hidayat, A., Dalfian, D., Nurcahyati, N., Sjahriani, T., Armi, A., & Widya, N. (2023). *Buku Ajar: Metodologi Penelitian*. Pangkal Pinang: CV. Science Techno Direct.
- Windari, W., Sahila, S., Erlina, Y., Noviani, N., & Sumiarni, E. (2024). Analisis Rasio Keuangan untuk Menilai Kinerja Keuangan pada PT Remico Palembang. *Jurnal Riset Akuntansi Tridianti*, 6(1), 30-41.
- Yanti, D., & Lestari, N. E. P. (2025). Pengaruh Pengembangan Karier dan Disiplin terhadap Pencapaian Kinerja Pegawai pada Kejaksaan Negeri Kabupaten Bogor. *Universitas Bina Sarana Informatika, Indonesia*, 10(2), 134-43.
- Yudistira, C. G. P., Supiatni, N. N., Mudarena, I. K., & Putri, I. G. A. A. U. C. (2023). Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Forum Manajemen*, 21(2), 27-42.
- Yusuf, A. I., Kamase, J., Serang, S., & Arfah, A. (2021). Pengaruh Pengembangan SDM, Kompetensi dan Motivasi dalam Meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal of Management Science (JMS)*, 2(1), 121-144.