

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam arsitektur kebijakan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN), kerangka normatif telah menempatkan kompetensi dan kinerja sebagai poros meritokrasi. Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 mempertegas nilai dasar ASN (berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, kolaboratif) dan mendorong digitalisasi manajemen ASN yang menuntut keterpaduan data kompetensi, karier, dan kinerja. Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 sebelumnya telah memandatkan pengembangan karier berbasis kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Di tingkat teknis, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 38 Tahun 2017 menetapkan standar kompetensi jabatan yang mencakup kompetensi teknis, manajerial, dan sosial-kultural, sedangkan Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018 menegaskan pengembangan kompetensi sebagai pemenuhan kebutuhan berbasis standar jabatan dan rencana pengembangan karier. Dengan demikian, setiap program pengembangan karier dan penguatan kompetensi teknis di LAN secara normatif wajib terhubung langsung dengan perbaikan kinerja pegawai.

Pada konteks kelembagaan, LAN mengadopsi pendekatan *corporate university* untuk menyatukan orkestrasi pembelajaran ASN lintas unit dan mempertegas keterpaduan antara pengembangan individu dan kebutuhan organisasi. Keputusan Kepala LAN No. 439/K.1/HKM.02.2/2025 secara eksplisit menetapkan daftar kompetensi generik dan kompetensi inti sebagai rujukan perencanaan dan penyelenggaraan pengembangan kompetensi terintegrasi, sekaligus menugaskan peran *Chief of Learning Officer* dan *Chief of Group Skill* guna menjamin keselarasan strategis. Penetapan tahun 2025 ini merefleksikan penguatan mandat LAN sebagai penggerak pembelajaran ASN dan melanjutkan kebijakan sistem pembelajaran terintegrasi yang lebih dahulu ditetapkan pada tataran peraturan LAN, sehingga menuntut implementasi yang konsisten hingga berdampak terukur pada kinerja.

Masalah empiris yang menonjol di lingkungan LAN adalah jarak antara rancangan normatif dan realisasi program, terutama pada tahap analisis kebutuhan pelatihan (TNA), pemetaan kesenjangan kompetensi-kinerja, dan integrasi data dalam sistem informasi SDM. Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018 sebenarnya telah menggariskan instrumen seperti *Data Hasil Analisis Kesenjangan Kompetensi dan Ukuran/Target Kinerja Jabatan* sebagai dasar perencanaan, namun integrasi proses data belum merata di seluruh unit. Bukti nasional terbaru menunjukkan adopsi HRIS pada birokrasi Indonesia dipengaruhi kesiapan teknologi, organisasi, SDM, tanpa integrasi data kompetensi dan kinerja yang kuat, pelatihan menjadi *supply-driven* dan kurang menutup *gap* jabatan (Satispi et al., 2023). Hal ini mengonfirmasi urgensi digitalisasi manajemen ASN sebagaimana diamanatkan UU 20/2023 dan menuntut LAN memastikan orkestrasi *corporate university* benar-benar berbasis data kompetensi dan output kinerja.

Secara empiris, literatur sektor publik Indonesia secara konsisten menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui motivasi atau dukungan organisasi (Enggowa et al., 2023). Studi kuantitatif pada dinas/instansi pemerintah daerah menunjukkan pengembangan karier yang terencana berkorelasi dengan peningkatan kinerja pegawai dan kualitas layanan, mempertegas pentingnya peta jalur karier, promosi, dan penempatan berbasis merit (Wiwin et al., 2025). Bukti-bukti tersebut relevan dengan mandat LAN untuk memastikan praktik pengembangan karier tidak sekadar administratif, tetapi berorientasi hasil dan disejajarkan dengan standar jabatan dan indikator kinerja (Hania et al., 2023).

Pada saat yang sama, kompetensi teknis sebagai *job-specific skills* terbukti menjadi determinan langsung produktivitas dan kinerja pegawai sektor public (Agustina et al., 2024). Penelitian (Ingsih et al., 2024) menegaskan bahwa penguatan kompetensi teknis, termasuk kompetensi digital, berkorelasi dengan peningkatan kualitas pelayanan dan kinerja organisasi, sembari mengkritisi praktik pelatihan yang tidak sepenuhnya *competency-centric*. Secara kebijakan, PermenPANRB No. 38/2017 mewajibkan kompetensi teknis

sebagai komponen baku standar kompetensi jabatan, konsekuensinya, setiap pelatihan teknis di LAN harus diturunkan dari kebutuhan jabatan, memiliki indikator perilaku/level kompetensi yang jelas, dan ditautkan ke ukuran kinerja.

Kondisi tersebut menegaskan *problem statement* masih terdapat ketidaksesuaian antara desain pengembangan karier dan penyiapan kompetensi teknis dengan ekspektasi kinerja pegawai di lingkungan LAN. Di tengah mandat *corporate university* 2025 untuk mengintegrasikan kompetensi generik inti dan memperkuat peran pengelola pembelajaran, LAN dituntut memastikan bahwa strategi pengembangan karier dan program teknisnya benar-benar menutup kesenjangan kompetensi kinerja yang terukur.

Kerangka kebijakan dan arsitektur *corporate university* 2025 mendorong integrasi kompetensi generik inti, peta karier berbasis sistem merit, serta pembelajaran yang *needs-driven*, sementara implementasi di unit kerja masih dihadapkan pada keterbatasan *training needs analysis* yang berbasis data, integrasi HRIS/*learning-analytics* yang belum merata, serta evaluasi pasca pelatihan yang belum menautkan hasil belajar ke indikator kinerja yang objektif (misalnya capaian SKP dan keluaran layanan). Akibatnya, sebagian program teknis tetap bersifat *supply-driven*, tidak sepenuhnya menutup *gap* kompetensi jabatan, dan belum menunjukkan kontribusi yang terukur terhadap produktivitas serta mutu layanan, sementara mekanisme pengembangan karier, termasuk kejelasan jalur promosi dan penempatan berbasis standar jabatan, belum konsisten memastikan kesesuaian kompetensi dan peran. Kondisi ini menegaskan perlunya pengujian empiris yang ketat terhadap pengaruh pengembangan karier dan kompetensi teknis terhadap kinerja pegawai LAN, agar tersusun rekomendasi kebijakan berbasis bukti untuk menguatkan desain kurikulum dan tata kelola *corporate university*, memperbaiki orkestrasi HRIS, serta memastikan keterhubungan *learning-career-performance* secara terukur dan berkelanjutan.

Reformasi manajemen ASN memasuki fase *digital-first* pasca diundangkannya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara dan ditindaklanjuti dengan norma pelaksanaan yang

menempatkan *digitalisasi manajemen ASN* sebagai mandat eksplisit. Pada level praktik, integrasi data kepegawaian, termasuk rekam *training*, peta kompetensi, dan kinerja, ke dalam HRIS/SIASN menjadi prasyarat perencanaan karier dan pengembangan kompetensi berbasis bukti. Bukti empiris di sektor publik Indonesia menunjukkan bahwa adopsi HRIS yang matang berasosiasi dengan peningkatan *innovation outcomes* pegawai, melalui kesiapan teknologi, organisasi, dan manusia (Satispi et al., 2023). Secara strategis bagi LAN selaku *center of government training*, mandat digitalisasi ini menuntut penguatan *learning analytics* untuk mengaitkan intervensi pembelajaran dengan mobilitas karier dan capaian kinerja unit kerja.

LAN memperkuat transformasi *Corporate University* melalui penetapan daftar Kompetensi Generik dan Kompetensi Inti (2025) sebagai rujukan kurikulum dan tata kelola pembelajaran terintegrasi. Kebijakan ini menggeser paradigma pelatihan dari *supply-driven* menjadi *demand/needs-driven* melalui penyelarasan isu strategis, kebutuhan unit, dan *role-based competencies* (Fadillah & Kusumaningrum, 2023). Literatur kelembagaan LAN menggarisbawahi bahwa pendekatan *Corporate University* meningkatkan koherensi strategi, mulai dari pemetaan kebutuhan, desain kurikulum, hingga evaluasi dampak pembelajaran terhadap kinerja layanan, namun keberhasilannya bergantung pada *governance* lintas unit, penjaminan mutu, dan *tracking* pasca-pelatihan yang konsisten (Avrini, 2023). Dengan demikian, isu kuncinya bukan hanya ketersediaan program, tetapi keterhubungan antar modul dan *learning pipeline* yang menautkan hasil belajar ke *career progression* dan kinerja organisasi.

Pada ranah pengembangan karir, tekanan kebijakan meritokrasi dan dinamika formasi ASN (termasuk PPPK) menuntut percepatan *career pathing* berbasis standar jabatan dan kinerja (Enggowa et al., 2023). Sejumlah studi kuantitatif terkini pada instansi pemerintah daerah di Indonesia memperlihatkan hubungan positif dan signifikan antara pengembangan karir yang terstruktur, misalnya kejelasan jalur promosi, *career counseling*, dan rotasi yang terencana, dengan kinerja pegawai, hasil ini konsisten lintas konteks sektor public (Wiwin et al., 2025). Bagi LAN, temuan tersebut

menegaskan bahwa intervensi pengembangan kompetensi perlu ditautkan eksplisit dengan *career ladder* dan prakarsa *talent management* (misalnya *succession planning*) agar dampaknya pada kinerja terobservasi dan terukur, bukan sekadar *output training*.

Isu kualitas layanan publik yang kian digital mendorong redefinisi kompetensi teknis ASN. Daftar kompetensi generik LAN (2025) memasukkan *Artificial Intelligence* dan Literasi Data sebagai kemampuan lintas peran, menandai pergeseran fokus ke *digital dexterity* sebagai determinan kinerja. Bukti empiris lintas yurisdiksi, termasuk Indonesia, menunjukkan kompetensi digital berkontribusi pada mutu layanan dan kinerja pegawai, sementara indikator global (mis. GovTech Maturity Index) menempatkan kapasitas SDM digital sebagai *enabler* inti transformasi birokrasi (World Bank, 2022). Implikasinya, LAN perlu memastikan *stack* kompetensi teknis (mis. analitik data kebijakan, otomasi proses, keamanan informasi) terintegrasi di jalur pengembangan karir dan diukur kontribusinya terhadap indikator kinerja individu serta organisasi layanan.

Studi kuantitatif pada instansi pemerintah Indonesia secara konsisten menunjukkan bahwa pengembangan karir terstruktur berkorelasi positif dan signifikan dengan kinerja pegawai. Pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Utara, pengembangan karir berpengaruh bermakna terhadap kinerja aparatur, menegaskan pentingnya kejelasan *career path* dan mekanisme promosi berbasis merit dalam mendorong performa kerja (Enggowa et al., 2023). Hasil yang sejalan tampak pada konteks pemerintah daerah lain (mis. *field research* Dinas Pendidikan Kota Gorontalo) yang menemukan koefisien positif pengembangan karir terhadap kinerja (Wiwin et al., 2025), dan temuan multi-variabel di lingkungan dinas teknis yang memperlihatkan pengaruh simultan pengembangan karir, bersama faktor kontekstual, terhadap kinerja pegawai (Haeranah et al., 2024). Secara keseluruhan, memperkuat proposisi bahwa desain pengembangan karir yang jelas, konsisten, dan berbasis standar jabatan berkontribusi pada peningkatan kinerja ASN, sebagian besar studi tersebut berfokus pada pemerintah daerah, menggunakan ukuran kinerja yang bersifat *self-reported*, serta jarang mengaitkan pengembangan karir dengan indikator

kinerja objektif yang terhubung ke sistem digital kepegawaian, sehingga ruang generalisasi ke konteks lembaga pusat seperti LAN masih terbuka untuk diuji secara ketat.

Kompetensi teknis, termasuk kompetensi digital, muncul sebagai determinan kinerja yang semakin menonjol seiring akselerasi pelayanan publik berbasis teknologi. Kajian berbasis data ASN di Jawa Tengah menunjukkan kompetensi digital mendorong layanan digital cerdas dan kualitas layanan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai; studi tersebut menekankan urgensi perancangan pengembangan kompetensi yang terarah pada tuntutan kerja era SPBE (Baharrudin et al., 2021). Dari perspektif kebijakan pelatihan, evaluasi menggarisbawahi bahwa pemenuhan “jam pelajaran” (JP) pengembangan kompetensi perlu ditransformasikan dari sekadar kepatuhan administratif menjadi pembelajaran yang benar-benar bermakna bagi kinerja, temuan ini menjelaskan mengapa kuantitas pelatihan saja tidak otomatis berbuah pada kinerja organisasi bila kualitas dan relevansi materi belum optimal (Ari Sudewo & Aruan Sulastri, 2022). Selain itu, tantangan implementasi kompetensi digital di birokrasi, mulai dari demografi ASN hingga integrasi SPBE, yang menjadi prasyarat agar kompetensi teknis berdampak nyata pada kinerja layanan (Cahyarini & Samsara, 2021).

Penelitian pada Kanwil Kementerian Hukum dan HAM Sulawesi Selatan menunjukkan kedua variabel, pengembangan karir dan kompetensi berpengaruh positif baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja ASN, dengan pengembangan karir kerap tampil sebagai prediktor dominan ketika peluang promosi dan pola karir fungsional berjalan transparan (Mujianto et al., 2024). Studi lain pada OPD daerah menegaskan bahwa kombinasi pengembangan karir, pelatihan, dan kompetensi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja pegawai, menegaskan perlunya desain intervensi SDM yang terpadu (*career pathways*, diklat teknis, *coaching*) alih-alih pendekatan terfragmentasi (Wahyudin et al., 2023). Pola konsisten ini memperkuat argumen bahwa kebijakan manajemen talenta berbasis sistem merit akan efektif bila diintegrasikan dengan pengukuran kompetensi teknis yang reliabel dan berbasis standar jabatan.

Namun demikian, sedikitnya terdapat tiga kesenjangan penting. Pertama, sebagian besar studi masih bertumpu pada persepsi (*self-reported performance*) dan belum mengaitkan pengembangan karir/kompetensi teknis dengan metrik kinerja objektif (misalnya SKP, capaian IKPA/LAKIP, indikator layanan) serta *fairness* dalam penilaian kinerja, padahal bukti terbaru menunjukkan bias dalam appraisal kinerja sektor publik Indonesia masih nyata dan memengaruhi akurasi penilaian. Kedua, integrasi sistem informasi SDM (HRIS) sebagai pembelajaran berbasis data dan personalisasi pengembangan karir belum banyak diuji dalam birokrasi Indonesia, walaupun riset berskala nasional telah membuktikan HRIS mendorong keluaran inovasi ASN (Tarigan et al., 2025). Ketiga, relatif minim studi secara khusus menguji model pengembangan karir, kompetensi teknis, kinerja dalam ekosistem LAN/Corpu, sehingga bukti kontekstual untuk merumuskan desain intervensi di LAN masih terbatas. Kesenjangan ini membuka ruang bagi penelitian kuantitatif yang mengoperasionalkan kinerja objektif, menguji atau mengadopsi HRIS dan kualitas desain pelatihan, serta menautkan hasilnya langsung ke kebijakan LAN.

Sebagian besar telaah kuantitatif di Indonesia menguji pengembangan karir atau kompetensi secara parsial dan dominan pada OPD daerah, generalisasi ke lembaga pusat seperti LAN, dengan mandat tata kelola pembelajaran nasional, masih terbatas. Penelitian ini menawarkan *model integratif* yang menganalisis pengaruh simultan pengembangan karir dan kompetensi teknis pada kinerja pegawai LAN, seraya memperbaiki kelemahan metodologis umum (ketergantungan pada *self-reported performance*). Ukuran kinerja akan diperkuat dengan indikator yang lebih objektif/terlacak (mis. SKP atau indikator keluaran pelayanan) sejalan dengan seruan perbaikan praktik penilaian kinerja di sektor publik Indonesia dan bukti empiris terbaru tentang kebutuhan pengukuran yang adil dan andal (Puspita Dewi et al., 2024). Dengan demikian, kontribusi utama studi ini ialah menyajikan bukti pada level lembaga pusat dengan rancangan pengukuran kinerja yang lebih kuat dibanding pola terdahulu.

Riset mutakhir menegaskan bahwa kompetensi teknis (termasuk kompetensi digital) berperan dalam peningkatan mutu layanan dan kinerja pegawai sektor publik, namun banyak instrumen yang masih generik. Penelitian ini mengusulkan operasionalisasi kompetensi teknis spesifik-jabatan yang relevan dengan ekosistem layanan digital, lalu menguji pengaruhnya secara langsung pada kinerja serta secara tidak langsung melalui kualitas layanan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menilai “tingkat pelatihan”, tetapi menguji relevansi kompetensi teknis yang diukur secara tajam terhadap keluaran kinerja, sehingga memperkaya bukti empiris lintas studi yang selama ini menunjukkan relasi positif namun belum banyak memerinci konstruksi kompetensi teknis pada birokrasi pusat.

Masih sedikit studi yang menautkan temuan kuantitatif ke arsitektur *corporate university* ASN secara eksplisit. Penelitian ini memposisikan hasil pengujian sebagai umpan-balik kebijakan untuk desain kurikulum dan *pipeline* pembelajaran di LAN (mis. penyelarasan peta karier, *role-based competencies*, dan *post-training tracing* berbasis data). Dengan memasukkan variabel antara (HRIS/analytics) dan indikator kinerja objektif, penelitian ini memberikan jalur implementatif bagi LAN untuk memastikan keterhubungan *learning-career-performance* yang selama ini diidentifikasi sebagai prasyarat efektivitas *corporate university* (Lumban Gaol & Fernando Tumanggor, 2023).

Lembaga Administrasi Negara (LAN) memiliki peran sentral dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN), sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 yang menetapkan LAN sebagai lembaga pembina dan penyelenggara pendidikan serta pengembangan kompetensi ASN. Dalam praktiknya, LAN menyusun standar kompetensi dan kurikulum wajib yang menjadi rujukan pelatihan di seluruh tingkat dan fungsi ASN; kehadiran Pusat Pelatihan dan Pengembangan (Puslatbang KHAN) menjadi ujung tombak pelaksanaan fungsi ini, mencakup pelatihan dasar sampai pelatihan kepemimpinan tingkat tinggi (Asridiana & Yulita, 2024). Situasi ini menunjukkan bahwa LAN menjalankan struktur formal pengembangan kompetensi secara komprehensif. Studi terbaru menunjukkan bahwa LAN berperan sebagai *center of excellence* dalam

mendukung peningkatan kualitas ASN melalui sistem pendidikan dan pelatihan (diklat) yang lebih terintegrasi (Sobandi, 2025). Namun, dalam praktik, masih ditemukan ketidaksesuaian antara desain pelatihan dengan kebutuhan aktual jabatan ASN (Sobandi et al., 2025).

Dalam rangka transformasi pembelajaran ASN, LAN telah memperkenalkan model *corporate university* (Corpu) sebagai strategi inovatif, menggantikan model pelatihan tradisional. Implementasi ini ditandai dengan digitalisasi sistem pembelajaran, integrasi teknologi dalam desain pelatihan, serta penerapan pola belajar terintegrasi seperti model 70-20-10. Tujuannya adalah membangun institusi pembelajar yang adaptif terhadap dinamika VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) (Sumanti, 2025).

Sejalan dengan digitalisasi, LAN juga mengembangkan sistem informasi pengembangan kompetensi (Sibangkom), yang dirancang untuk diintegrasikan ke portal administrasi pemerintahan nasional. Inisiatif ini bertujuan meningkatkan interoperabilitas data kepegawaian dan kompetensi ASN secara lintas sistem kepegawaian. Dalam pelaksanaannya, pemanfaatan teknologi informasi seperti *Learning Management System* “ASN Unggul” sudah diterapkan sejak 2019, dan mendukung fleksibilitas pembelajaran, monitoring pelatihan, serta pencapaian target strategis pembelajaran nasional (Cinderamalia et al., 2024).

Meski demikian, terdapat tantangan implementatif, perlu adanya koordinasi yang kuat antara LAN sebagai pembuat kebijakan dan instansi lain yang melaksanakan diklat ASN, agar tidak terjadi fragmentasi program pelatihan (Hapsari et al., 2024). Selain itu, penyelenggaraan kompetensi ASN masih konsisten diikuti di tingkat pusat maupun daerah, sehingga LAN perlu memastikan alih kebijakan dan sinkronisasi pelaksanaan berjalan efektif. Ini mencerminkan kebutuhan peningkatan kerjasama koordinatif dalam rangka transisi ke model Corpu dan digitalisasi secara konsisten (Tunsiah & Soantahon, 2021).

Dengan permasalahan tersebut, sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi Teknis Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Administrasi Negara.

Penelitian ini memperkenalkan perspektif baru dengan mengkaji pengaruh simultan antara pengembangan karir dan kompetensi teknis terhadap kinerja pegawai LAN, yang hingga kini belum banyak diteliti secara khusus. Pendekatan kuantitatif ini akan melibatkan indikator kinerja objektif, misalnya SKP atau hasil evaluasi pasca pelatihan yang ditautkan langsung ke data pemanfaatan Sibangkom. Dengan demikian, penelitian ini mengisi celah antara kebijakan pembelajaran dan hasil kinerja, inovatif sekaligus operasional dalam kerangka ASN unggul berbasis Corpu dan sistem informasi terintegrasi.

Lebih lanjut, penelitian ini turut memperkaya literatur melalui eksplorasi model *learning-career-performance pipeline* yang baru: yakni bagaimana pengembangan kompetensi teknis (termasuk digital) bersama pengembangan karir berinteraksi, lalu dijumpai oleh sistem informasi (Sibangkom/LMS) untuk menghasilkan peningkatan kinerja yang terukur. Model ini memberikan kontribusi substansial bagi kebijakan internal LAN dan implementasi *corporate university* ASN, mengubah pendekatan fragmentatif menjadi holistik dan berbasis bukti.

Diharapkan penelitian ini memiliki relevansi strategis karena menjembatani *gap* antara kebijakan strategis LAN (seperti Corpu dan digitalisasi pengembangan kompetensi) dengan realitas kinerja pegawai. Dengan menyusun model empiris yang mengaitkan pengembangan karir dan kompetensi teknis dengan kinerja objektif. Secara operasional, temuan penelitian ini diharapkan menjadi umpan balik langsung bagi program pengembangan ASN di LAN, memandu perbaikan desain pelatihan, mekanisme karir, serta sistem informasi pendukung. Inisiatif ini mendukung transformasi LAN menjadi institusi pembelajar kelas dunia dan memperkuat reformasi birokrasi melalui peningkatan profesionalisme dan kinerja ASN yang adaptif terhadap tuntutan pemerintahan modern.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir dan kompetensi teknis merupakan dua faktor kunci yang menentukan kinerja pegawai di lingkungan LAN.

1. Pengembangan karir di LAN masih menghadapi tantangan berupa keterbatasan perencanaan jalur karir yang terintegrasi dengan kebutuhan organisasi dan belum sepenuhnya berbasis sistem merit.
2. Program peningkatan kompetensi teknis yang diselenggarakan melalui mekanisme *corporate university* dan pelatihan teknis belum selalu mampu menutup kesenjangan kompetensi antara standar jabatan dan kemampuan aktual pegawai. Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara regulasi yang bersifat normatif dengan praktik implementasi, sehingga tujuan strategis peningkatan kinerja ASN melalui pengembangan karir dan kompetensi teknis belum sepenuhnya tercapai.
3. Rancangan pengembangan karir belum selalu mewajibkan sertifikasi/level kemahiran teknis tertentu sebagai *milestone* karir, sehingga kenaikan jabatan tidak otomatis diikuti penguatan kompetensi teknis yang diperlukan untuk kinerja unggul pada peran baru.
4. Belum termanfaatkan sepenuhnya sistem informasi kepegawaian untuk mendukung *training needs analysis* dan *post-training evaluation*, yang berimplikasi pada efektivitas program pembelajaran. Hal ini berdampak pada rendahnya korelasi antara investasi pelatihan dan peningkatan kinerja pegawai secara terukur.
5. Ketidaksesuaian antara desain program pengembangan kompetensi dengan kebutuhan teknis yang spesifik di unit kerja, sehingga hasil pelatihan belum optimal meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan.

Dengan demikian, fokus permasalahan penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk menilai secara kuantitatif sejauh mana pengembangan karir dan kompetensi teknis berpengaruh terhadap kinerja pegawai LAN.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan temuan bahwa kinerja dipengaruhi oleh pengembangan karir dan kompetensi teknis, maka penelitian ini fokus pada analisis mengenai pengaruh pengembangan karir dan kompetensi teknis terhadap kinerja pegawai LAN. Fokus penelitian diarahkan pada aspek pengembangan karir yang mencakup kejelasan jalur karir, kesempatan promosi, serta kesesuaian program

dengan sistem merit, dan kompetensi teknis yang meliputi kemampuan spesifik jabatan sesuai standar kompetensi yang ditetapkan. Sementara itu, kinerja pegawai diukur melalui indikator yang relevan dengan capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) serta kontribusi individu terhadap efektivitas organisasi.

D. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Lembaga Administrasi Negara?
2. Seberapa besar pengaruh kompetensi teknis terhadap kinerja pegawai Lembaga Administrasi Negara?
3. Seberapa besar pengaruh pengembangan karir dan kompetensi teknis secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Lembaga Administrasi Negara?

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh antara Pengembangan Karir dan Kompetensi Teknis terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Administrasi Negara. Tujuan ini secara khusus adalah untuk:

1. Menganalisis besarnya pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Lembaga Administrasi Negara.
2. Menganalisis besarnya pengaruh kompetensi teknis terhadap kinerja pegawai Lembaga Administrasi Negara.
3. Menganalisis besarnya pengaruh pengembangan karir dan kompetensi teknis secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Lembaga Administrasi Negara.

F. Kegunaan Hasil Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan yang berarti dalam pengembangan keilmuan di bidang Manajemen Pendidikan, serta

dapat dijadikan sebagai rujukan teoritis maupun praktis dalam penelitian-penelitian lanjutan. Secara khusus, hasil kajian ini diharapkan menjadi dasar pengembangan studi yang menelaah pengaruh integratif antara pengembangan karir dan kompetensi teknis terhadap peningkatan kinerja pegawai Lembaga Administrasi Negara, yang hingga kini masih menjadi ruang eksplorasi yang relevan dalam konteks transformasi pembelajaran dan reformasi birokrasi.

2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan bisa berguna dan bisa memberikan sumbangsih bagi:

- a. Pegawai Lembaga Administrasi Negara, sebagai bahan masukan untuk dapat meningkatkan kompetensi dan kinerjanya.
- b. Atasan Langsung, sebagai bahan masukan untuk dapat memahami ruang lingkup kerja pegawai.
- c. Peneliti, dapat menambah wacana keilmuan dalam bidang pendidikan secara umum, dan dalam bidang manajemen pendidikan secara khusus.

G. Kebaruan Penelitian (*State of The Art*)

Untuk menampilkan variabel penelitian yang paling sering ditelaah dari subjek kajian, peneliti memanfaatkan perangkat lunak Vosviewer sebagai alat pemetaan bibliometrik. Dalam konteks penelitian ini, salah satu variabel endogen yang menjadi fokus ialah *peningkatan kinerja pegawai*, yang relatif masih jarang dieksplorasi secara mendalam dalam literatur. Oleh karena itu, peneliti melakukan pemetaan dan visualisasi jaringan berdasarkan kata kunci yang dibatasi pada artikel jurnal nasional maupun internasional, dengan sumber data yang diperoleh melalui pengelompokan di Google Scholar serta artikel ilmiah yang terkumpul dalam basis data Mendeley. Dari proses tersebut, teridentifikasi sebanyak 651 item kata kunci yang menjadi dasar dalam konstruksi peta penelitian, sehingga memungkinkan analisis yang lebih sistematis mengenai keterhubungan antar-variabel serta celah penelitian yang belum banyak diteliti.

Gambar 1.1 Visualisasi overlay dari Artikel tentang Kinerja.

Berdasarkan visualisasi pada Gambar 1.1, titik-titik dengan warna merah, biru, ungu, dan kuning merepresentasikan variabel-variabel yang

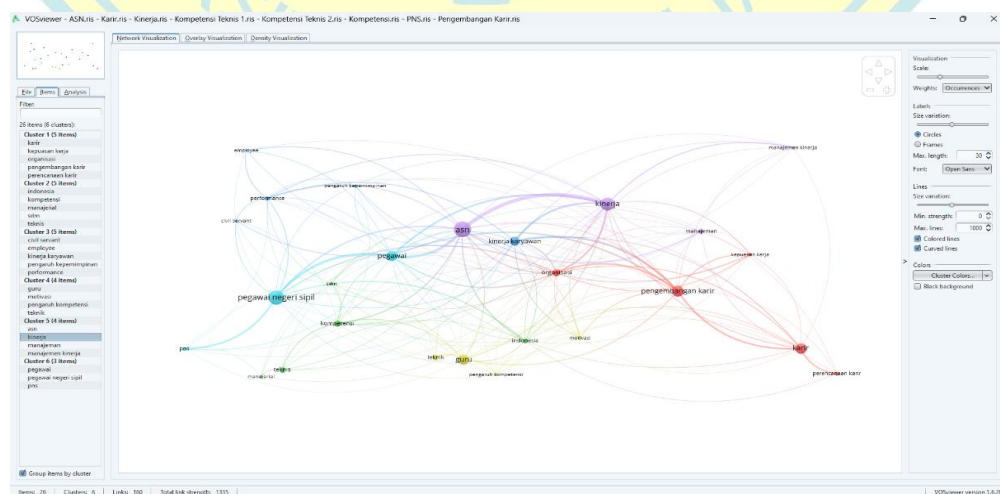
Berdasarkan visualisasi pada Gambar 1.1, titik-titik dengan warna tebal hijau, biru, ungu, dan kuning merepresentasikan variabel-variabel yang paling dominan serta paling sering menjadi objek kajian dalam penelitian sebelumnya. Sementara itu, Tabel 1.1 menampilkan daftar kata kunci yang memiliki frekuensi kemunculan tinggi dan secara langsung berkaitan dengan variabel kinerja, sehingga memperkuat temuan peneliti mengenai fokus utama dalam literatur yang telah dianalisis.

Tabel 1.1 Variabel yang sering di teliti

| Selected | Term | Occurrences | Relevance |
|-------------------------------------|---------------------------------------|-------------|-----------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | kpu | 5 | 5.55 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | analisis | 5 | 3.77 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | employee performance | 6 | 3.71 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | research | 7 | 3.61 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | civil servant | 7 | 2.47 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | tujuan dari penelitian ini adalah | 5 | 2.36 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | performance | 12 | 2.20 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | terhadap kinerja karyawan | 13 | 1.83 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | study | 15 | 1.78 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | work | 8 | 1.68 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | pengaruh kepemimpinan | 5 | 1.64 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | untuk mengetahui | 7 | 1.64 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | tentang disiplin pegawai negeri sipil | 5 | 1.54 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | persero | 8 | 1.41 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | kerja terhadap kinerja karyawan | 16 | 1.31 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | pns | 22 | 1.20 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | kinerja guru | 17 | 1.12 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | ayat | 5 | 1.11 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | berdasarkan | 7 | 0.96 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | kinerja karyawan | 29 | 0.91 |

Sumber: Pemetaan peneliti menggunakan Vos Viewer.

Variabel-variabel yang telah teridentifikasi menunjukkan tingkat kemunculan yang cukup konsisten dalam berbagai penelitian mengenai kinerja, namun di balik intensitas tersebut masih terdapat peluang besar untuk menghadirkan kebaruan penelitian. Hal ini disebabkan oleh masih terbatasnya kajian yang mendalami variabel-variabel tersebut atau karena sebagian besar penelitian yang ada baru berada pada tahap awal eksplorasi. Secara khusus, dua variabel eksogen yaitu pengembangan karir dan kompetensi teknis relatif belum banyak diteliti secara komprehensif, sehingga memberikan ruang yang luas bagi peneliti untuk mengembangkan penelitian baru yang berkontribusi terhadap pengayaan literatur dan penguatan basis teoritis dalam bidang ini.



Gambar 1.2 Visual Kinerja dengan Pengembangan Karir dan Kompetensi Teknis

Visualisasi pada Gambar 1.2 memperlihatkan bahwa penelitian terdahulu masih terbatas dalam mengkaji korelasi antara variabel-variabel yang menjadi fokus kajian ini. Hal tersebut tercermin dari titik kecil berwarna ungu yang merepresentasikan posisi kinerja, titik kecil berwarna merah yang menunjukkan keterkaitan dengan pengembangan karir, serta titik kecil berwarna hijau yang menggambarkan kompetensi teknis. Kondisi ini menegaskan adanya *research gap* yang signifikan, sehingga penelitian ini dipandang penting untuk dilakukan dengan tujuan mengisi *gap* tersebut. Sebagai langkah awal, peneliti akan menguraikan temuan penelitian sebelumnya guna memperlihatkan landasan empiris dan teoretis yang relevan dengan topik kajian.

Berikut merupakan hasil dari penelitian yang sudah dilakukan, diantaranya antara lain: penelitian yang dilakukan Rusmawati (2025) menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap peningkatan kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat (n=60) dengan Smart-PLS. Temuannya menunjukkan kedua variabel berpengaruh signifikan pada kinerja, dengan koefisien determinasi 44,1% yang mengindikasikan model peningkatan kinerja yang kuat ketika pelatihan dan jalur karir dirancang secara terpadu. Kesimpulannya, kombinasi pelatihan berbasis kebutuhan dan skema pengembangan karir jelas menjadi pengungkit utama produktivitas ASN di lingkungan sekretariat daerah.

Penelitian yang dilakukan Handayani (2024) menunjukkan bahwa BKPSDM Kabupaten Deli Serdang pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN. Studi kuantitatif ini menemukan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan pada indikator kinerja individu, menegaskan relevansi pengetahuan-keterampilan-sikap sesuai standar jabatan dalam mendorong pencapaian target. Kesimpulannya, pemetaan gap kompetensi dan program peningkatan kompetensi terarah (*on-the-job training, coaching, diklat teknis*) merupakan kebijakan prioritas untuk memperkuat kinerja layanan.

Penelitian yang dilakukan Suryani (2024) menunjukkan bahwa dalam JAPB (STIA Tabalong) menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Tabalong

menggunakan regresi linier sederhana ($n=49$). Hasil uji-t menunjukkan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan Adjusted $R^2 \approx 0,597$, menandakan sekitar 59,7% variasi kinerja dijelaskan oleh kompetensi. Kesimpulannya, peningkatan kompetensi teknis berbasis tugas (digital, layanan informasi, dan manajemen data) merupakan determinan utama untuk menaikkan produktivitas kerja di organisasi perangkat daerah bidang komunikasi.

Penelitian yang dilakukan Fajrin, Saleh, dan Suriani (2025) berfokus menguji pengaruh human capital, pengembangan karir, dan motivasi kerja terhadap kinerja ASN di Kanwil Kemenkumham Sulawesi Selatan menggunakan pendekatan kuantitatif dan regresi linier berganda. Hasilnya menunjukkan secara parsial ketiga variabel, termasuk pengembangan karir, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; secara simultan juga signifikan, dengan motivasi kerja sebagai determinan paling dominan. Kesimpulannya, intervensi pengembangan karir yang terstruktur berjalan seiring penguatan motivasi untuk memaksimalkan kinerja ASN di kementerian hukum dan HAM.

Penelitian yang dilakukan Anggraini, Wardoyo, dan Albert (2025) menganalisis pada BNN Provinsi Jawa Tengah ($n=82$) bagaimana analisis jabatan, beban kerja, dan kompetensi memengaruhi kinerja dengan motivasi intrinsik dengan menggunakan PLS-SEM. Hasil membuktikan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja, sementara beban kerja berdampak negative, motivasi intrinsik berpengaruh pada kinerja dan kompetensi. Kesimpulannya, peningkatan kompetensi teknis yang relevan dengan tugas, disertai pengelolaan beban kerja, lebih menentukan perbaikan kinerja ketimbang hanya mengandalkan faktor motivasional.

Penelitian yang dilakukan Junizar dan Hudalil (2025) menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi dan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lampung Tengah menggunakan regresi linier berganda ($n=36$). Hasil parsial menunjukkan kompetensi menyumbang 50,6% variasi kinerja dan penempatan kerja 41,3%; secara simultan kedua variabel menjelaskan 54,6% variasi kinerja.

Kesimpulannya, kompetensi merupakan faktor lebih dominan dan harus difasilitasi melalui pelatihan teknis serta penempatan berbasis kualifikasi untuk memperbaiki output kerja pegawai.

Berdasarkan hasil telaah penelitian terdahulu yang relevan, dapat disimpulkan bahwa mayoritas penelitian mengenai pengaruh pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja pegawai sudah banyak dilakukan di berbagai instansi pemerintahan maupun sektor lain. Namun, terdapat beberapa celah penelitian (*research gap*) yang dapat menjadi landasan keterbaruan pada tesis dengan judul *Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi Teknis terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Administrasi Negara*.

Pertama, penelitian terdahulu sebagian besar menitikberatkan pada pengembangan karir dalam konteks umum (misalnya promosi, rotasi, maupun jalur karir formal), sementara penelitian khusus yang mengkaji *kompetensi teknis* ASN secara spesifik, terutama dalam konteks lembaga pembina aparatur negara, masih relatif terbatas. Padahal, penguasaan kompetensi teknis yang sesuai dengan bidang tugas strategis ASN di Lembaga Administrasi Negara (LAN) sangat krusial, mengingat LAN berperan sebagai lembaga think tank sekaligus pembina pengembangan kompetensi ASN di Indonesia.

Kedua, kajian terdahulu banyak dilakukan di instansi daerah atau unit layanan teknis, sementara penelitian yang secara langsung menempatkan *Lembaga Administrasi Negara* sebagai lokus penelitian belum banyak dilakukan. Hal ini penting, karena LAN bukan hanya pelaksana administrasi, tetapi juga institusi perumus kebijakan pengembangan kompetensi ASN secara nasional. Dengan demikian, temuan empiris dari LAN memiliki nilai strategis yang lebih luas untuk kebijakan manajemen ASN di Indonesia.

Ketiga, sebagian besar penelitian terdahulu menguji hubungan pengembangan karir, kompetensi, dan kinerja dengan variabel seperti motivasi, kepuasan kerja, maupun penempatan kerja. Namun, masih jarang penelitian yang secara khusus mengintegrasikan variabel *kompetensi teknis* sebagai dimensi spesifik kompetensi ASN ke dalam model kuantitatif yang menghubungkannya dengan kinerja pegawai. Dengan fokus pada kompetensi

teknis, penelitian ini akan menghasilkan temuan yang lebih aplikatif terhadap kebutuhan pengembangan profesional ASN.

Keempat, novelty penelitian ini juga terletak pada konteks kebijakan. Regulasi terbaru, seperti Peraturan Menteri PANRB No. 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional dan Kepka LAN No. 439/2021 tentang Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN, menekankan pentingnya pendekatan berbasis data dan kompetensi teknis yang terukur. Tesis ini memberikan kontribusi aktual dengan menilai secara empiris bagaimana pengembangan karir yang selaras dengan kerangka regulasi tersebut dapat memengaruhi kinerja pegawai di LAN.

Dengan demikian, keterbaruan penelitian ini dapat diidentifikasi dalam tiga aspek utama: (1) fokus pada *kompetensi teknis* ASN yang selama ini kurang dieksplorasi; (2) lokus penelitian pada Lembaga Administrasi Negara sebagai institusi strategis pengembangan ASN; serta (3) relevansi terhadap kebijakan mutakhir manajemen ASN berbasis kompetensi. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi spesifik, kontekstual, dan aplikatif dibanding penelitian terdahulu, serta dapat memperkaya literatur manajemen ASN di Indonesia.