

**PENGARUH KOMPETENSI, BEBAN KERJA DAN  
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA**



**oleh  
WENAS YOHANES BERCHMANS  
NIM 2429131019**

**PROGRAM STUDI S2 ILMU MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA  
2026**



**PENGARUH KOMPETENSI, BEBAN KERJA DAN  
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA**



**PROGRAM STUDI S2 ILMU MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA  
2026**

# TESIS

## DIAJUKAN UNTUK MELENGKAPI TUGAS DAN MEMENUHI SYARAT-SYARAT UNTUK MENCAPAI GELAR MAGISTER MANAJEMEN

Menyetujui

Pembimbing I	Dr. Komang Krisna Heryanda, S.E., M.M. NIP.198309212015041001
Pembimbing II	Dr. M. Rudi Irwansyah, S.Pd., M.Pd. NIP.198712112018031002



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSrE
- Cetakan dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.

Tesis oleh Wenas Yohanes Berchmans telah dipertahankan di depan tim penguji dan dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Ilmu Manajemen (S2), Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Ganesha

Pada tanggal 10 April 2026

### Dewan Penguji

Ketua	Dr. Komang Krisna Heryanda, S.E., M.M. NIP.198309212015041001
Anggota	Dr. M. Rudi Irwansyah, S.Pd., M.Pd. NIP.198712112018031002
Anggota	Dr. I Nengah Suarmanayasa, S.E., M.Si. NIP.198502202010121007
Anggota	Dr. Kadek Rai Suwena, S.Pd., M.Pd. NIP.198304242009121002

Mengetahui Direktur Program Pascasarjana

Universitas Pendidikan Ganesha,



Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd.

NIP.195910101986031003



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSrE
- Cetakan dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya Wenas Yohanes Berchmans menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dari Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri. Bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dan sesuai dengan norma, kaidah, serta etika akademis.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Singaraja, 10 April 2026

Yang memberikan pernyataan



(Wenas Yohanes Berchmans)

## PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas berkat, kasih, dan penyertaan-NYA, sehingga penulisan tesis yang berjudul *“Pengaruh Kompetensi, Beban Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Universitas Pendidikan Ganesha”* ini dapat terselesaikan dengan baik. Tesis ini ditulis untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Ilmu Manajemen dari Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha pada Program Studi S2 Ilmu Manajemen.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan di dalam penyusunan tesis ini karena keterbatasan kemampuan dan pengalaman. Untuk itu, kritik dan saran yang bersifat membangun dari berbagai pihak sangat diharapkan penulis agar dapat memberikan nilai dan manfaat lebih bagi semua pihak yang membutuhkan.

Terselesainya tesis ini telah banyak memperoleh uluran tangan dari berbagai pihak. Untuk itu, ijinkan penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada pihak-pihak berikut.

1. Prof. Dr. I Wayan Lasmawan, M.Pd. selaku Rektor Universitas Pendidikan Ganesha, yang telah memberikan bantuan secara moral dan memfasilitasi berbagai kepentingan penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
2. Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha atas fasilitas yang telah diberikan sehingga penulis bisa menyelesaikan studi dengan baik.
3. Dr. Komang Krisna Heryanda, S.E., M.M selaku Pembimbing I dan sekaligus sebagai pembimbing akademik yang sangat berjasa membimbing dan memberi saran dalam penulisan tesis ini.
4. Dr. M. Rudi Irwansyah, S.Pd., M.Pd., sebagai pembimbing II, yang telah senantiasa memberikan semangat, motivasi, dan harapan penulis selama penelitian dan penulisan naskah laporan tesis ini, sehingga tesis ini dapat terwujud dengan baik dan sesuai harapan.
5. Dr. I Nengah Suarmanayasa, S.E., M.Si. dan Dr. Kadek Rai Suwena, S.Pd., M.Pd., sebagai penguji yang telah banyak memberi masukan yang bermanfaat untuk penyempurnaan tesis ini.

6. Dr. Ni Luh Wayan Sayang Telagawati, SE.,M.Si. selaku Koordinator Program Studi S2 Ilmu Manajemen Universitas Pendidikan yang telah banyak membantu dan memotivasi penulis selama penyusunan tesis ini.
7. Para Dosen Program Studi S2 Ilmu Manajemen yang bersedia berbagi ilmu dan pengalamannya kepada penulis.
8. Rekan-rekan seangkatan di Program Studi S2 Ilmu Manajemen angkatan 2024 yang dengan karakter dan latar belakangnya masing-masing telah banyak berkontribusi dan berbagi pengalaman dengan penulis selama menjalani studi dan penyelesaian tesis ini.
9. Kepala Biro dan tenaga kependidikan Universitas Pendidikan Ganesha yang telah berkenan untuk menjadi responden penelitian ini.
10. Untuk keluarga kecilku tercinta (Regina Wayan, Anasthasia dan Brigitta), terimakasih untuk doa, semangat, dan kesabarannya.
11. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu yang telah membantu penyusunan tesis ini.

Akhirnya dengan ketulusan dan kerendahan hati penulis berharap semoga Tuhan yang Maha Esa membalas semua bantuan yang telah diberikan kepada penulis.

Singaraja, 10 April 2026

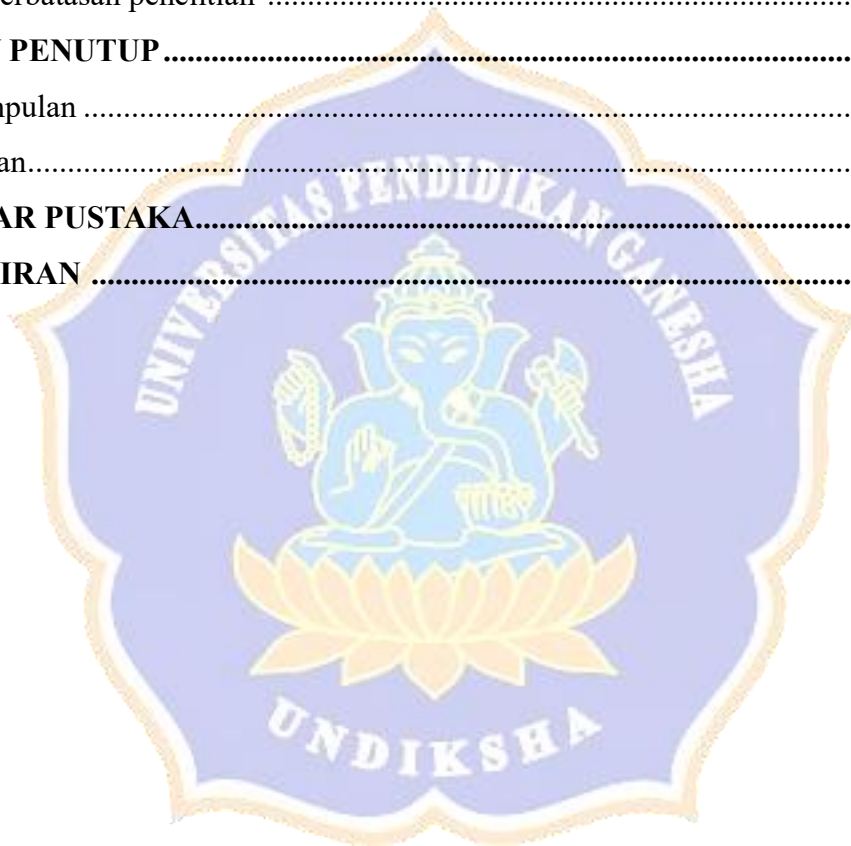
Penulis

Wenas Yohanes Berchmans

## DAFTAR ISI

<b>PRAKATA</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	15
1.3 Batasan Masalah.....	17
1.4 Rumusan Masalah .....	18
1.5 Tujuan Penelitian.....	18
1.6 Manfaat Penelitian .....	19
1.7 Rencana Publikasi .....	20
<b>BAB II KAJIAN TEORI</b> .....	<b>21</b>
2.1 Landasan Teoritis .....	21
2.2 Kajian Hasil Penelitian yang Relevan.....	40
2.3 Kerangka Berpikir .....	46
2.4 Hipotesis.....	48
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>52</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	52
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	53
3.3 Populasi dan Sampel .....	54
3.4 Variabel, Definisi Variabel dan Skala Pengukuran.....	58
3.5 Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data .....	61
3.6 Teknik Analisis Data .....	64
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>69</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	69
4.2 Pembahasan.....	84

4.2.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Universitas Pendidikan Ganesha .....	86
4.2.2 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Universitas Pendidikan Ganesha .....	88
4.2.3 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Universitas Pendidikan Ganesha .....	92
4.2.4 Pengaruh Kompetensi , Beban Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Universitas Pendidikan Ganesha .....	95
4.3 Implikasi penelitian .....	96
4.4 Keterbatasan penelitian .....	98
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>101</b>
5.1 Simpulan .....	101
5.2 Saran.....	102
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>105</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>110</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kajian Penelitian Relevan .....	41
Tabel 3.1 Proporsi sampel/ Unit Kerja .....	57
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel Kinerja .....	59
Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel Kompetensi .....	61
Tabel 3.4 Definisi Operasional Variabel Beban kerja .....	62
Tabel 3.5 Definisi Operasional Variabel Pengembangan Karir.....	62
Tabel 3.6 Skor Skala Likert.....	63
Tabel 3.7 Uji validitas .....	64
Tabel 3.8 Uji Realiabilitas.....	64
Tabel 4.1 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....	70
Tabel 4.2 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	70
Tabel 4.3 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	71
Tabel 4.4 Data Karakteristik Responden Tempat Penugasan .....	71
Tabel 4.5 Statistik Deskriptif.....	73
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas .....	76
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas .....	78
Tabel 4.8 Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov.....	79
Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinearitas.....	80
Tabel 4.10 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	80
Tabel 4.11 Hasil Uji-t (Parsial).....	81
Tabel 4.12 Koefisien Determinasi.....	82
Tabel 4.13 Hasil Uji F (Simultan).....	82

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Jumlah Pegawai Berdasarkan Kategori Kinerja 2024.....	8
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	47
Gambar 2.2 Model Penelitian .....	48



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 01. Tabulasi Data Penelitian .....	10
Lampiran 02. Kuisisioner Penelitian .....	22
Lampiran 03. Output Uji SPSS .....	27
Lampiran 04. Uji Normalitas .....	31
Lampiran 05. Uji Multikolinieritas .....	31
Lampiran 06. Uji Heteroskedastisitas .....	32
Lampiran 07. Uji Hipotesis .....	32
Lampiran 08. Uji Koefisien Determinasi .....	33

