

Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Setjen DPDRI Pasca Pandemi

(The Influence of Competence and Career Development on the Performance of DPDRI Secretariat General Employees Post-Pandemic)

Dhani Pramulia Eka Putra^{1*}

Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma, Jakarta Timur, Indonesia^{1*}

242173031@students.unsurya.ac.id^{1*}



Article History:

Diterima pada 20 Mei 2025
 Revisi 1 pada 1 Juni 2025
 Revisi 2 pada 10 Juni 2025
 Revisi 3 pada 20 Juni 2025
 Disetujui pada 28 Juni 2025

Abstract

Purpose: This study aims to examine the relationship between competence and career development and employee performance at the Secretariat General of the Regional Representative Council of the Republic of Indonesia (DPD RI).

Methodology/approach: The study was carried out utilizing survey and quantitative methodologies at the DPD RI Secretariat General. Questionnaires were distributed to staff members to aid in the gathering of data. Multiple linear regression analyses were performed with SPSS software to assess the partial and simultaneous effects of the independent components (competence and career development) on the dependent variable (employee performance).

Results/findings: According to the findings, professional growth and competence have a good and significant influence on employee performance. The regression coefficients for professional development and competence were 0.985 and 0.781, respectively, with p-values of 0.000. Both factors accounted for 69.4% of the variance in employee performance ($R^2 = 0.694$).

Conclusions: The findings indicate that at the DPD RI Secretariat General level, personnel performance may be considerably enhanced by enhancing staff knowledge and putting in place efficient career development programs.

Limitations: This study focuses exclusively on internal traits like competency and career advancement, excluding external factors like leadership style and company culture.

Contribution: This study enhances human resource management by providing empirical evidence on how competency and career development affect employee performance in the public sector. It would be extremely beneficial to legislators, human resource specialists, and scholars who are interested in public administration and organizational performance.

Keywords: *Competence, Career Development, Employee Performance, Human Resource Management, Multiple Linear Regression, Public Sector, Quantitative Method.*

How to Cite: Putra, D. P. E. (2025). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Setjen DPDRI Pasca Pandemi. *Reviu Akuntansi, Manajemen, dan Bisnis*, 5(1), 229-247.

1. Pendahuluan

Rendahnya produktivitas pegawai di berbagai instansi pemerintahan masih menjadi persoalan klasik yang belum terselesaikan secara menyeluruh. Masalah ini menggambarkan buruknya manajemen sumber daya manusia (SDM) pemerintah dan berdampak pada standar pelayanan publik. Salah satu penyebab utama rendahnya produktivitas tersebut adalah tidak optimalnya pemetaan kompetensi aparatur sipil negara (ASN) serta minimnya program pengembangan karier yang sistematis dan berkelanjutan. Ketika kompetensi pegawai tidak sesuai dengan tuntutan jabatan dan tidak adanya perencanaan karier yang jelas, maka kinerja pegawai pun menjadi tidak maksimal (Dessler, 2020). Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia (Setjen DPD RI) merupakan salah satu organisasi pemerintah yang bertugas membantu anggota DPD RI dalam menjalankan tugas konstitusionalnya. Perusahaan ini memiliki keahlian yang luas dalam mengelola sumber daya manusia, khususnya di bidang pengembangan kompetensi dan karier. Berdasarkan data kepegawaian internal tahun 2024, jumlah ASN di lingkungan Setjen DPD RI mencapai 656 orang, ditambah 255 tenaga Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K). Namun demikian, hingga saat ini belum seluruh pegawai memperoleh pembinaan karier yang terstruktur dan sistematis. Proses pemetaan kompetensi belum dilakukan secara menyeluruh, sehingga belum diketahui secara pasti kesesuaian antara kompetensi individu dengan tuntutan jabatan yang diemban. Ketidakteraturan dalam sistem pembinaan karier berdampak pada stagnasi dalam jenjang karier, terbatasnya mobilitas vertikal dan horizontal, serta minimnya kesempatan pengembangan diri melalui pelatihan berbasis kebutuhan kompetensi. Hal ini menyebabkan sebagian pegawai mengalami demotivasi kerja, merasa tidak dihargai, dan kehilangan arah dalam perencanaan karier jangka panjang. Ketidaksesuaian antara tugas dan kemampuan yang dimiliki pegawai juga berdampak negatif terhadap efektivitas kerja, produktivitas unit, dan pencapaian target organisasi (Hasibuan, 2017).

Fenomena ini mengindikasikan adanya kelemahan dalam implementasi manajemen talenta di lingkungan Setjen DPD RI. Menurut teori manajemen SDM oleh (Dessler, 2020), organisasi sektor publik membutuhkan strategi manajemen SDM yang tidak hanya administratif, tetapi juga strategis dan berbasis kompetensi untuk menjawab tantangan reformasi birokrasi. Jika isu-isu tersebut tidak segera ditangani melalui kebijakan yang berbasis data dan *evidence-based management*, maka potensi besar dari pegawai tidak akan berkembang secara optimal, dan kualitas pelayanan publik yang seharusnya prima akan sulit tercapai. Oleh karena itu, kebutuhan untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kompetensi ASN serta penyusunan strategi pengembangan karier yang relevan menjadi semakin mendesak. Peningkatan kinerja individu dan penciptaan budaya perusahaan yang fleksibel, beretika, dan profesional bergantung pada upaya ini.

Salah satu elemen penting yang mempengaruhi keberhasilan karyawan adalah kompetensi. Menurut Wahida, Azhari, dan Asniwati (2023), untuk mendapatkan hasil kerja yang terbaik, seseorang membutuhkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Menurut Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Barru, kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kompetensi, baik yang berdiri sendiri maupun bila dikombinasikan dengan faktor lain. Hasil penelitian ini mendukung gagasan bahwa karyawan yang memiliki keterampilan yang diperlukan untuk posisi tersebut lebih mungkin untuk dapat melakukan pekerjaan mereka secara bertanggung jawab, efisien hingga efektif. Pengembangan karier yang terstruktur juga terbukti memberikan kontribusi nyata terhadap motivasi dan kinerja aparatur. Ramahdani, Deswarta, dan Syaheriza (2022), dalam penelitiannya di Kantor Kecamatan Ukui, Kabupaten Pelalawan, menegaskan bahwa pengembangan karier yang terarah memungkinkan pegawai memahami jenjang karier, peluang pengembangan diri, serta arah pencapaian target kerja. Studi tersebut menemukan bahwa pertumbuhan profesional memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung yang besar terhadap kinerja. Karyawan yang memiliki jenjang karir yang jelas cenderung bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan mereka.

Kombinasi antara kompetensi dan pengembangan karier menunjukkan dampak yang lebih besar terhadap kinerja jika diintegrasikan secara strategis. Kedua elemen tersebut secara signifikan berdampak pada efektivitas pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sigi, klaim Padendenan (2017). Demikian pula, di organisasi Kepegawaian Daerah Provinsi Banten, Budiharta,

Nursusanto, dan Komarudin (2020) menemukan bagaimana kombinasi pertumbuhan karier dan pengembangan kompetensi sangat meningkatkan kinerja karyawan. Distyawayte (2017) menemukan bahwa stagnasi karir dan ketidaksesuaian kompetensi menjadi penyebab utama kinerja aparat pengawas di Inspektorat Provinsi Sulawesi Tengah di bawah standar. Hal ini membuat penggabungan kedua elemen tersebut menjadi solusi manajemen SDM yang komprehensif dan berjangka panjang menjadi semakin penting. Penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi secara signifikan oleh kompetensi dan pertumbuhan karier. Misalnya, profesionalisme, etos kerja, dan pengembangan profesional staf Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Barru menjadi topik utama penelitian Wahida dan Azhari (2023). Meskipun penelitian tersebut hanya meneliti sektor pendidikan daerah, ditemukan bahwa ketiga karakteristik tersebut memiliki dampak yang cukup besar terhadap kinerja. Demikian pula, penelitian Ramahdani et al. (2022) berfokus pada kantor kecamatan sebagai unit pemerintahan tingkat bawah, yang tentunya memiliki struktur organisasi dan tantangan yang berbeda dibandingkan instansi pusat.

Penelitian lainnya seperti yang dilakukan oleh Padendenan (2017), Budiharta et al. (2020), dan (Distyawayte, 2017) juga memiliki ruang lingkup yang serupa, yakni memfokuskan kajian pada dinas daerah atau lembaga pengawas tingkat provinsi. Meskipun semua studi tersebut sepakat bahwa kompetensi dan pengembangan karier berperan penting dalam peningkatan kinerja, belum ada yang secara spesifik meneliti fenomena tersebut pada lembaga tinggi negara seperti Sekretariat Jenderal DPD RI, yang memiliki kompleksitas birokrasi dan tanggung jawab kenegaraan yang lebih besar, serta karakteristik manajemen SDM yang berbeda dibandingkan instansi daerah. Penelitian sebelumnya cenderung berfokus pada dinas pendidikan, kecamatan, atau inspektorat daerah yang memiliki lingkup kerja terbatas dan struktur organisasi lebih sederhana.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dalam konteks, pendekatan, dan fokus analisis. Pertama, dari sisi konteks kelembagaan, penelitian ini dilakukan di Sekretariat Jenderal DPD RI, yaitu lembaga tinggi negara yang belum banyak dijadikan objek penelitian serupa. Kedua, dari sisi pendekatan data, penelitian ini menggunakan data internal kepegawaian terbaru tahun 2024 dan mengintegrasikan pemetaan kompetensi aktual dengan evaluasi program pengembangan karier yang telah diterapkan. Ketiga, dari segi fokus analisis, penelitian ini tidak hanya menguji hubungan antara kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja, tetapi juga menyorot pada perumusan rekomendasi kebijakan manajemen SDM yang aplikatif. Sehingga dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memajukan perkembangan konseptual studi manajemen sumber daya manusia di sektor publik sekaligus memberikan kontribusi praktis dalam pengembangan strategi manajemen ASN yang lebih berjangka panjang dan strategis.

Maka dari itu, studi ini bertujuan untuk memberikan perspektif teoritis dan praktis. Hasil kajian ini dapat membantu kita untuk lebih memahami pengembangan profesi dan kompetensi ASN. Sekretariat Jenderal DPD RI dan instansi pemerintah lainnya dapat memanfaatkan hasil kajian ini untuk mengembangkan inisiatif SDM yang lebih efisien guna meningkatkan standar penyelenggaraan pelayanan publik yang kompeten, akuntabel, dan tepat sasaran.

2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1. Kompetensi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai

Silalahi et al., (2015) mendefinisikan kompetensi sebagai kumpulan bakat, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan sukses. Kompetensi merujuk pada kapasitas seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan secara tepat dan unggul, yang didasarkan pada perpaduan antara pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), serta sikap (*attitude*) yang dimilikinya (Maulana & Hermana, 2021). Menurut Rubina et al., (2024) untuk menjamin kelancaran pelaksanaan tugas, individu perlu memiliki kemampuan atau kompetensi yang menjadi elemen penting dalam pekerjaan. Berdasarkan Sirait et al., (2025) lima karakteristik yang membentuk kompetensi meliputi motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, serta keterampilan. Kompetensi, atau kemampuan individu, merupakan faktor penting dalam mendukung kinerja pegawai suatu organisasi. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi mampu berkontribusi pada pencapaian visi dan misi organisasi sehingga

organisasi dapat berkembang lebih cepat dan siap menghadapi persaingan global yang semakin ketat (Heri & Andayani, 2021). Menurut Halimatussaadah & Faeni (2024) rencana strategis yang berfokus pada pengembangan kompetensi menjadi dasar peningkatan kinerja perusahaan, karena kompetensi tersebut berperan sebagai fondasi utama bagi kemajuan perusahaan. Sedangkan, pada sektor publik, peningkatan kinerja organisasi membutuhkan talenta ASN. Di Kantor Kecamatan Karya Ambon, Lussy (2018) menemukan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi secara signifikan oleh kompetensi. Hal ini ditemukan oleh Budiharta, Nursusanto, dan Komarudin (2020) ketika mereka meneliti BKD Provinsi Banten.

Budiharta et al. (2020) menunjukkan bahwa kompetensi yang kuat dapat meningkatkan efektivitas kerja dan memberikan solusi terhadap tantangan administratif di tingkat propinsi. Padendenan (2017) juga menegaskan bahwa kompetensi teknis dan manajerial secara langsung mendorong efisiensi kerja di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sigi. Namun, studi-studi ini belum menyentuh bagaimana kompetensi diterapkan dalam sistem kerja lembaga tinggi negara yang memiliki struktur organisasi lebih kompleks. Menurut Spencer dan Spencer (1993) dalam penelitian yang dikaji oleh (Darmayanti & Andiani, 2020), kompetensi dapat diuraikan ke dalam lima indikator utama. Pertama, pengetahuan, yaitu pemahaman mendalam terhadap teori atau bidang tertentu yang dikuasai seseorang (Darmayanti & Andiani, 2020). Kedua, motif, yang merujuk pada dorongan atau tujuan internal yang mendorong individu untuk bertindak (Farid & Clarissa, 2023). Ketiga, keterampilan, yakni kemampuan teknis atau keahlian yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan suatu tugas (Distyawayte, 2017). Keempat, watak, yaitu karakter atau sifat bawaan individu yang tercermin dalam perilakunya. Kelima, konsep diri, yakni sistem nilai dan prinsip yang dipegang teguh oleh individu sebagai landasan dalam bertindak untuk mencapai tujuan (Lianasari & Ahmadi, 2022).

2.2. Pengembangan Karier dan Dampaknya terhadap Kinerja

Karier seseorang mencakup seluruh pekerjaan dan jabatan yang pernah atau dapat ia jalani dalam satu maupun beberapa perusahaan sepanjang perjalanan masa kerjanya (Andini et al., 2025). Pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan dan kualitas diri yang dilakukan individu untuk mewujudkan rencana karier yang telah ditetapkan (Suryani & Suri, 2018). Pengembangan karier merupakan proses peningkatan kapasitas kerja individu yang bertujuan untuk mencapai jenjang karier yang diharapkan. Proses ini dilaksanakan secara terbuka dan adil bagi seluruh pegawai yang memenuhi kriteria, sehingga mereka dapat menempati posisi sesuai kompetensi dan kinerja yang dimiliki (Anam et al., 2020). Pengembangan karier adalah proses sistematis yang memungkinkan pegawai untuk meningkatkan kapabilitas dan prospek kerja jangka panjang (Rozy, 2021). Proses pengembangan karier melibatkan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan karier oleh organisasi, disertai pengembangan diri yang mendukung individu dalam mencapai tujuan karier yang telah dirancang (Farah et al., 2025). Super (1990) menyatakan bahwa pengembangan karier yang efektif dapat meningkatkan motivasi Wahida & Azhari (2023) pegawai. Wahida & Azhari (2023) membuktikan bahwa pengembangan karier yang terencana mampu meningkatkan kinerja secara signifikan di sektor publik. Penelitian Distyawayte (2017) pada Inspektorat Daerah Sulawesi Tengah juga menyimpulkan bahwa pengembangan karier berdampak positif terhadap kedisiplinan dan pencapaian target kinerja.

Penelitian oleh Ramahdani et al. (2022) pada instansi pemerintah menunjukkan bahwa pengembangan karier formal, seperti pelatihan dan rotasi jabatan, memberikan dampak positif terhadap kepuasan dan performa kerja pegawai. Sementara itu, Padendenan (2017) menekankan pentingnya integrasi rencana pengembangan karier dengan sistem reward untuk menjaga keberlanjutan kinerja di sektor pemerintahan. Dalam konteks pengembangan karir, terdapat beberapa indikator penting menurut Jalaludin et al. (2024) yang menjadi acuan. Pertama, pendidikan, yang berperan sebagai dasar penilaian dalam peningkatan karir seorang karyawan. Seseorang akan lebih mungkin untuk maju dalam karier mereka jika mereka memiliki pendidikan yang lebih tinggi. Sebaliknya, rendahnya jenjang pendidikan dapat menjadi kendala dalam peningkatan jenjang karir. Kedua, pelatihan, yaitu program yang disediakan oleh organisasi guna meningkatkan kompetensi dan kualitas kerja karyawan sebagai bekal untuk jenjang karir selanjutnya.

Ketiga, praktik pemindahan pekerja dengan tingkat tanggung jawab yang sama dari satu unit kerja ke unit kerja lain untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan mereka dikenal sebagai mutasi. Keempat, mempromosikan seseorang berarti mendorong mereka untuk menaiki jenjang organisasi dan kemudian memberikan mereka wewenang, tanggung jawab, dan kompensasi tambahan yang sesuai dengan peran baru mereka. Terakhir, masa kerja mengacu pada berapa lama seseorang telah bekerja di perusahaan atau organisasi tertentu; masa kerja yang lebih lama biasanya berarti lebih banyak prospek untuk dipromosikan.

2.3 Kinerja Pegawai

Upaya seorang karyawan untuk memenuhi tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar, tujuan, dan kebijakan perusahaan menentukan kinerjanya (Suciningtyas & Wuriyah Ningsih, 2022). Kinerja sering dijadikan tolok ukur keberhasilan individu maupun organisasi, karena mencerminkan kontribusi aktual pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Simamora (2019), Hasil dari usaha kuantitatif dan kualitatif seorang pekerja dalam melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ditetapkan baginya adalah kinerjanya. Sejalan dengan itu, Syarif dkk. (2022) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku nyata yang ditunjukkan oleh setiap orang sebagai keberhasilan dalam bekerja, sesuai dengan kedudukannya dalam organisasi.

Kinerja pegawai di sektor publik dipengaruhi oleh beberapa elemen, seperti program insentif, lingkungan kerja, motivasi, dan kompetensi (Swandewi et al., 2023). Dalam konteks organisasi pemerintahan, pencapaian kinerja bukan hanya berdampak pada produktivitas internal, tetapi juga menyangkut kualitas pelayanan publik kepada masyarakat. Menurut Afandi (dalam Nurjaya, 2021), Berbagai variabel yang mewakili keberhasilan dan kontribusi individu terhadap tujuan bisnis dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Pertama adalah kuantitas hasil kerja, yang merujuk pada jumlah output kerja yang dihasilkan, di mana hasil tersebut dapat diukur secara numerik atau dinyatakan dalam bentuk ukuran lainnya. Kedua, kualitas hasil kerja, yakni tingkat mutu atau keunggulan dari pekerjaan yang diselesaikan, yang juga dapat dikaji menggunakan indikator kuantitatif atau kualitatif.

Selanjutnya, pelaksanaan tugas yang efektif menunjukkan kapasitas pekerja dalam pengelolaan sumber daya. Karena disiplin kerja menunjukkan bahwa karyawan mematuhi kebijakan dan pedoman yang mengatur tempat kerja mereka, maka hal ini merupakan bagian penting dari tinjauan kinerja. Indikator berikutnya adalah inisiatif, yaitu kemampuan pegawai untuk bertindak secara proaktif tanpa harus menunggu perintah, termasuk keberanian mengambil keputusan dalam situasi sulit. Karena akurasi mengukur seberapa baik hasil kerja memenuhi tujuan atau standar yang telah ditentukan, maka ini juga merupakan statistik yang penting. Kemudian, kepemimpinan dinilai dari kemampuan seseorang dalam mempengaruhi dan memberikan teladan kepada rekan kerja atau bawahan dalam mencapai tujuan bersama. Kejujuran turut menjadi indikator moral yang mencerminkan integritas pegawai dalam bekerja. Terakhir, kreativitas menjadi indikator penting yang menunjukkan kemampuan individu dalam menghasilkan gagasan atau solusi baru yang berguna bagi pengembangan organisasi. Untuk menentukan bagaimana kompetensi dan pengembangan karir mempengaruhi kesuksesan kinerja, penelitian ini akan melihat atribut-atribut kinerja karyawan.

2.4. Kompetensi, Pengembangan Karier, dan Kinerja Pegawai

Ketika kompetensi yang tepat dan pengembangan karir yang terfokus digabungkan, maka sumber daya manusia yang lebih baik dan lebih kompetitif diantisipasi sebagai hasil dari ini. Hasil penelitian dari Putri dan Haryono (2022) menunjukkan bahwa sinergi antara kompetensi dan pengembangan karir berkontribusi besar dalam meningkatkan kinerja organisasi di sektor layanan publik. Studi oleh Rini dan Suharyono (2021) mengungkap bahwa pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja bersifat simultan dan saling memperkuat, terutama dalam konteks lembaga pelayanan masyarakat. Demikian pula, penelitian oleh Nugroho dan Sari (2022) pada sektor kesehatan menemukan bahwa kompetensi yang tinggi tanpa adanya jalur pengembangan karir justru menyebabkan stagnasi dan rendahnya motivasi kerja pegawai. Oleh karena itu, kedua aspek tersebut tidak dapat dipisahkan dalam membentuk kualitas kerja yang optimal.

2.5. Penelitian Terdahulu

Untuk memperjelas posisi penelitian ini, berikut disajikan tabel pemetaan variabel sekaligus ringkasan temuan-temuan terdahulu yang relevan.

No	Peneliti & Tahun	Variabel yang Dikaji	Hasil Temuan	Relevansi dengan Penelitian Ini
1	Roza & Putri (2024)	Variabel Independen: Kompetensi Dan Profesionalisme. Variabel Dependen: Kinerja Pegawai Variabel Moderasi: Budaya Kerja	Penelitian ini menemukan bahwa kompetensi dan profesionalisme berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, ketika dimoderasi oleh budaya kerja, pengaruh kompetensi menjadi negatif dan tidak signifikan, sedangkan profesionalisme tetap positif tetapi juga tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kota Payakumbuh.	Temuan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja mendukung pemilihan variabel kompetensi dalam penelitian ini
2	Irwansyah & Purwatomomo (2024)	Variabel Independen: Kompetensi Dan Profesionalisme kerja. Variabel Dependen: Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada Kantor Kelurahan Kayuringin Jaya Kota Bekasi kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Profesionalisme Kerja juga mempunyai pengaruh baik dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada kantor yang sama.	Hasil yang menunjukkan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja mendukung asumsi dasar penelitian ini bahwa peningkatan kompetensi berperan penting terhadap kinerja, meskipun konteks penelitian berbeda (kantor kelurahan dengan lembaga tinggi negara).
3	Aminah et al., (2024)	Variabel Independen: Kompetensi Pengembangan Karir dan Kepuasan kerja. Variabel Dependen: Kinerja Pegawai	Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Kompetensi, Pengembangan Karier, dan Kepuasan Kerja, baik secara parsial maupun simultan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kementerian Agama di Kota Jayapura.	Penelitian ini relevan karena menguji kompetensi dan pengembangan karier secara bersamaan, sehingga mendukung model penelitian Anda yang menggabungkan kompetensi dan pengembangan karier di Setjen DPD RI.
4	Ady & Wahdaniah (2022)	Variabel Independen: Kompetensi dan Pengembangan Karir. Variabel Dependen: Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan jika kompetensi, pengembangan karier memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai negeri sipil di kantor sekretariat daerah Kabupaten Majene.	Penelitian ini memiliki kesamaan paling dekat karena fokus pada kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja. Relevansinya terletak pada dukungan empiris bahwa kombinasi kedua variabel

				tersebut secara positif memengaruhi kinerja, meskipun dilakukan pada tingkat pemerintah daerah, bukan lembaga tinggi negara
5	Ayu et al., (2024)	Variabel Independen: Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja. Variabel Dependen: Kinerja Pegawai	Koefisien korelasi menunjukkan hubungan positif antara pengembangan karier dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai di Kantor BPKPAD Kota Sibolga. Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan hipotesis dapat diterima.	Temuan mengenai hubungan positif pengembangan karier dengan kinerja pegawai memperkuat alasan pemilihan variabel pengembangan karier dalam penelitian ini.
6	Ilwanti et al., (2024)	Variabel Independen: Kompetensi dan Pengembangan Karir Variabel Dependen: Kinerja Pegawai Variabel Moderasi: Komitmen	Keterampilan dan pengembangan karier berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, sedangkan komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja staf. Namun, keterampilan dan pengembangan karier tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja ketika dimediasi oleh komitmen organisasi.	Relevansinya dengan penelitian Anda terletak pada dukungan empiris bahwa kompetensi dan pengembangan karier berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Namun, penelitian Anda berbeda karena fokus langsung pada hubungan kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja tanpa melibatkan variabel komitmen sebagai mediator

2.6 Permasalahan Penelitian dan Gap Analisis

Kendati telah banyak penelitian yang membahas hubungan antara kompetensi, pengembangan karier, dan kinerja pegawai, sebagian besar studi tersebut hanya dilakukan pada level instansi daerah seperti dinas kabupaten (Padendenan, 2017; Wahida et al., 2023), lembaga pengawas daerah (Distyawayte, 2017), hingga kantor kecamatan (Ramahdani et al., 2022). Penelitian pada tingkat institusi tinggi negara seperti Sekretariat Jenderal DPD RI masih sangat terbatas. Padahal, struktur organisasi yang lebih kompleks dan ekspektasi pelayanan yang lebih tinggi pada lembaga tinggi negara menuntut perhatian khusus dalam pengelolaan SDM.

Selain itu, belum banyak penelitian yang mengaitkan kompetensi dan pengembangan karier dalam kerangka perumusan kebijakan SDM berbasis data internal organisasi. Sebagian besar studi terdahulu cenderung deskriptif dan tidak secara spesifik menyentuh dimensi strategis pengelolaan karier berbasis pemetaan kompetensi aktual pegawai. Jelaslah dari sini bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan penelitian.

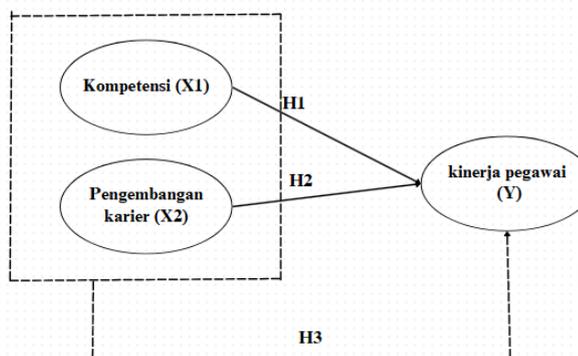
2.7. Pengembangan Hipotesis

Kemajuan karir dan kompetensi seharusnya meningkatkan kinerja karyawan, sesuai dengan teori dan penelitian sebelumnya (Wahida et al., 2023; Ramahdani et al., 2022; Budiharta et al., 2020). Pekerja yang memiliki motivasi tinggi dan memiliki jenjang karier yang jelas lebih mungkin untuk berkontribusi secara signifikan kepada perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini menyarankan konsep berikut:

H1: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Jenderal DPD RI.

H2: Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Jenderal DPD RI.

H3: Kompetensi dan pengembangan karier secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Jenderal DPD RI.



Gambar 1 Kerangka Konseptual

Sumber: Wirana et al., (2024)

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini bersifat kuantitatif dan menggunakan metodologi survei. Pendekatan ini dipilih karena menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data langsung dari responden, sehingga memungkinkan pengujian hipotesis statistik dan analisis kuantitatif hubungan antar variabel. Penelitian ini melibatkan seluruh pegawai Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah (DPD RI) Republik Indonesia yang berjumlah 911 orang, meliputi Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Pekerja Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K).

Proses pengambilan sampel menggunakan strategi proporsional *stratified random sampling*, ditentukan berdasarkan persentase dari masing-masing strata jabatan atau golongan kepegawaian (ASN dan P3K). Rumus Slovin digunakan untuk memperkirakan jumlah sampel, yakni:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$
$$n = \frac{911}{1 + 911(0,10)^2} = \frac{911}{1 + 911(0,01)} = \frac{911}{1 + 9,11} = \frac{911}{10,11} \approx 90$$

Dengan:

N = 911 (jumlah populasi)

e = 0,1 (tingkat kesalahan 10%)

Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 90 responden. Penelitian ini menggunakan tiga variabel, yaitu:

1. Variabel Dependen (Y): Kinerja Pegawai
2. Variabel Independen (X1): Kompetensi
3. Variabel Independen (X2): Pengembangan Karier

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah **kuesioner tertutup berbasis skala Likert**, dengan pilihan jawaban dari skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Kuesioner disusun berdasarkan indikator yang telah ditentukan pada masing-masing variabel, berikut sumber indikator yang diggunakan pada kuesioner:

1. Variabel Kompetensi: Menurut Spencer dan Spencer (1993) dalam penelitian yang dikaji oleh (Darmayanti & Andiani, 2020) kompetensi dapat diuraikan ke dalam lima indikator utama yaitu pengetahuan, motif, keterampilan, watak dan konsep diri
2. Variabel Pengembangan Karir: Menurut Jalaludin et al. (2024) terdapat beberapa indikator yang menjadi acuan variabel pengembangan karir yaitu pendidikan, pelatihan, mutasi, promosi jabatan dan masa kerja.
3. Variabel Kinerja Pegawai: Menurut Afandi (dalam Nurjaya, 2021), berbagai variabel yang mewakili keberhasilan dan kontribusi individu terhadap tujuan bisnis dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan yaitu kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, efisiensi dalam melaksanakan tugas, disiplin kerja, inisiatif, ketelitian, kepemimpinan, kejujuran dan kreativitas

Kemudian kuesioner akan disebar kepada 30 responden dan diuji terlebih dahulu menggunakan:

1. Uji validitas
Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Pada penelitian ini peneliti menggunakan perhitungan di microsoft Excel dan hasil perhitungannya menunjukkan nilai *correlation* setiap item berkisar antara 0,797822 hingga 0,973151, yang semuanya lebih tinggi dari nilai *R Tabel* sebesar 0,3061. Nilai ini mengindikasikan hubungan yang kuat antara item pertanyaan dengan konstruk yang diukur, karena secara umum nilai *correlation* di atas 0,3 sudah dianggap valid dalam penelitian sosial. Sehingga dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh item (N1–N30) memiliki validitas yang sangat baik dan layak digunakan dalam penelitian ini
2. Uji Reliabilitas
Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi hasil pengukuran dari instrumen yang digunakan. Pada penelitian ini peneliti menggunakan perhitungan di microsoft Excel dan hasil pengujian menunjukkan bahwa varians item berkisar antara 0,344828 hingga 1,37931, dengan jumlah varian sebesar 15,1 dan varian total sebesar 216,7. Nilai koefisien reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) yang diperoleh adalah sebesar 0,944, yang berada jauh di atas ambang batas minimal 0,7. Nilai ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen ini reliabel dan layak digunakan dalam mengukur variabel kinerja pegawai atau variabel lain yang relevan.

Program SPSS digunakan untuk menganalisis data secara statistik (versi 26.0).

1. Di antara teknik analisis yang digunakan adalah Uji Asumsi Klasik, yang terdiri dari empat pengujian:
 - a. Uji Autokorelasi
 - b. Uji Multikolinearitas
 - c. Uji Normalitas
 - d. Uji Heteroskedastisitas
2. Penggunaan model persamaan di bawah ini untuk melakukan analisis regresi linier berganda:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

X1 = Kompetensi

X2 = Pengembangan Karier

α = Konstanta

β_1, β_2 = Koefisien regresi

e = Error (residual)

3. Uji Hipotesis, yang terdiri dari:

- Pengaruh parsial dua variabel bebas (X_1 dan X_2) terhadap variabel terikat diperiksa dengan uji-T.
- Uji F, demi memastikan bagaimana beberapa faktor independen mempengaruhi variabel dependen.
- Koefisien Determinasi (R^2), berguna dalam penilaian kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Uji Asumsi Klasik

4.1.1 Uji Normalitas

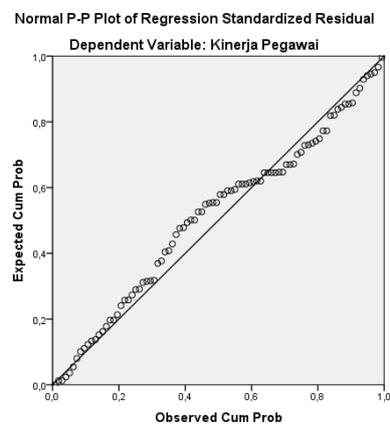
Satu sampel normalitas diuji dengan uji Kolomogorov–Smirnov.

Tabel 1 Hasil Uji Normalitas

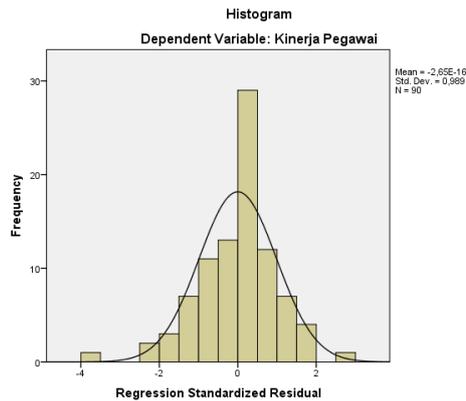
Statistik	Nilai
N	90
Parameter Distribusi Normal	
Mean	0,1111111
Std. Deviation	2,96448540
Perbedaan Terbesar (Most Extreme Differences)	
Absolut	0,083
Positif	0,060
Negatif	-0,083
Statistik Uji (Test Statistic)	0,083
Signifikansi Asimtotik (2-tailed)	0,165
Keterangan	Distribusi residual berdistribusi normal ($p > 0,05$)

Sumber: Data diproses menggunakan SPSS (2025)

Hasilnya menunjukkan bahwa kriteria signifikansi 0,05 telah terlampaui, dengan nilai p sebesar **0,165**. Selain itu, hasil visualisasi melalui histogram dan P-P Plot juga menunjukkan pola distribusi yang mendekati garis diagonal. Kesimpulannya, terdapat pola yang konsisten dalam distribusi data residual. Oleh karena itu, normalitas diasumsikan dalam model regresi ini tepat dan layak untuk digunakan pada tahap analisis berikutnya.



Gambar 2 P-P Plot (Probability-Probability Plot):



Gambar 3 Histogram Residual

4.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas menentukan apakah ada hubungan linier yang signifikan antara variabel independen dalam model regresi. Dalam hal ini, kompetensi dan kemajuan karier merupakan faktor independen, sedangkan kinerja karyawan merupakan variabel dependen yang diteliti.

Variance Inflation Factor (VIF) dan toleransi menjadi dasar evaluasi multikolinearitas ini. Kriteria standar berikut ini digunakan untuk menilai apakah multikolinearitas tinggi:

1. Toleransi kurang dari 0,10 mengindikasikan adanya multikolinearitas yang tinggi.
2. VIF dengan skor lebih dari sepuluh menunjukkan multikolinieritas yang kuat.

Tabel 2 Hasil Uji multikolinearitas

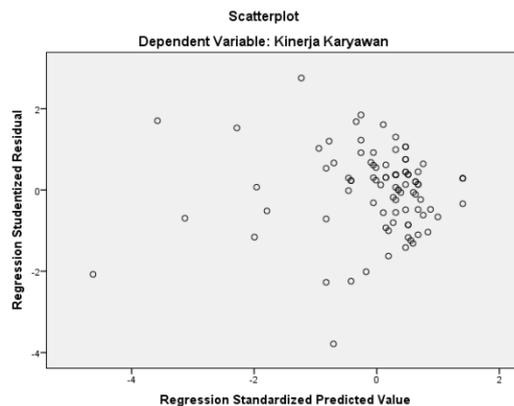
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-0,065	2,691	-	0,024	0,981
Kompetensi	0,985	0,165	0,509	5,977	0,000
Pengembangan Karir	0,781	0,172	0,388	4,554	0,000
Dependent Variable: Kinerja Pegawai					

Sumber: Data diproses menggunakan SPSS (2025)

Nilai VIF adalah 2,068, yang merupakan nilai yang lebih tinggi dari 10, dan nilai toleransi untuk kedua variabel independen adalah 0,484, yang merupakan nilai yang lebih tinggi dari 0,10. Ini berarti tidak terdapat gejala multikolinearitas antara variabel Kompetensi dan Pengembangan Karir, sehingga kedua variabel tersebut dapat dimasukkan ke dalam model regresi secara simultan tanpa menimbulkan distorsi pada hasil estimasi.

4.3 Uji Heteroskedastisitas

Grafik scatterplot yang membandingkan nilai residual yang telah di-studentized dengan nilai yang diharapkan mewakili uji heteroskedastisitas. Berdasarkan hasil scatterplot, tanpa pola yang jelas, seperti meruncing, melebar, atau mengikuti kurva tertentu di mana titik-titik data tersebar secara acak. Akibatnya, model regresi tidak memiliki masalah heteroskedastisitas dan memenuhi kriteria homoskedastisitas.



Gambar 4 Uji Heteroskedastisitas (Scatterplot)

4.4 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi menggunakan nilai Durbin-Watson (DW). DW adalah 1,978 untuk dua variabel independen dan 90 sampel. Nilai ini sesuai dengan kriteria $DU < DW < 4 - DU$ karena berada di antara $DU = 1,7026$ dan $4 - DU = 2,2974$. Hasilnya, model regresi tidak memiliki autokorelasi.

Tabel 3 Hasil Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,833	0,694	0,687	3,253	1,978

4.4.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk mengetahui pengaruh variabel Kompetensi (X_1) dan Pengembangan Karir (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y), analisis regresi linear berganda digunakan.

Tabel 4 Hasil Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta	
(Constant)	-0,065	2,691		0,024
Pengembangan Karir	0,985	0,165	0,509	5,977
Kompetensi	0,781	0,172	0,388	4,554

Penjelasan Per Kolom

1. Unstandardized Coefficients (B): Menunjukkan besarnya perubahan nilai kinerja pegawai (variabel dependen) jika variabel independen meningkat satu satuan, tanpa memperhatikan standar skala. Misalnya, peningkatan satu poin pengembangan karier akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,985 poin.
2. Standardized Coefficients (Beta): Koefisien yang sudah distandardisasi sehingga dapat dibandingkan antar variabel. Nilai 0,509 (pengembangan karier) lebih tinggi daripada 0,388 (kompetensi), sehingga pengembangan karier memiliki pengaruh relatif lebih besar terhadap kinerja pegawai.
3. t: Nilai statistik uji t yang digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial.
4. Sig.: Tingkat signifikansi (p-value). Jika nilai $< 0,05$, variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Pada tabel ini, baik pengembangan karier maupun kompetensi berpengaruh signifikan ($p = 0,000$).

4.4.2 Persamaan Regresi

Hasil pengolahan data dengan SPSS menghasilkan persamaan regresi berikut:

$$Y = -0,065 + 0,985X_1 + 0,781X_2$$

Artinya:

1. Kinerja Pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,985 satuan jika Kompetensi (X₁) meningkat satu satuan, dengan asumsi variabel lain tidak berubah.
2. Jika Pengembangan Karir (X₂) meningkat satu satuan, maka Kinerja Pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,781 satuan.

4.4.3 Uji T (Parsial)

Dampak parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dievaluasi menggunakan uji-t. Berikut ini adalah simpulan analisis berdasarkan hasil uji-t keluaran SPSS:

Tabel 5 Hasil Uji t

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>Collinearity Statistics</i>
	B	Std. Error	Beta		
<i>(Constant)</i>	-0,065	2,691		-0,024	0,981
Pengembangan Karir	0,985	0,165	0,509	5,977	0,000
Kompetensi	0,781	0,172	0,388	4,554	0,000

Sumber: Data diproses menggunakan SPSS (2025)

Hasil uji t menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh variabel independen kompetensi dan kemajuan karier. Menurut Ghazali (2011) dikutip dari (Rizki Zaka & Sutopo, 2017) uji parsial (uji t) digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, Nilai t hitung diperoleh dari perbandingan antara Unstandardized Coefficients B dengan Standard Error pada output SPSS. Suatu variabel dinyatakan berpengaruh signifikan jika t hitung > t tabel dengan tingkat signifikansi < 0,05, sedangkan jika t hitung < t tabel maka variabel tersebut tidak berpengaruh signifikan.

Koefisien regresi variabel Pengembangan Karier adalah 0,985, yang berarti bahwa untuk setiap kenaikan satu unit dalam Pengembangan Karier, Kinerja Karyawan meningkat sebesar 0,985 poin. Korelasi antara peningkatan kinerja karyawan dan pengembangan karier ditunjukkan oleh nilai t sebesar 5,977 dan tingkat signifikansi p = 0,000. Demikian pula, koefisien regresi variabel Kompetensi adalah 0,781, yang menunjukkan bahwa kenaikan satu unit dalam Kompetensi menghasilkan peningkatan 0,781 poin dalam kinerja karyawan. Menurut nilai-t sebesar 4,554 dan nilai-p sebesar 0,000 (kurang dari 0,05), kinerja karyawan ditingkatkan secara signifikan oleh kompetensi. Dengan demikian, penelitian ini dapat menyimpulkan bahwa masing-masing faktor ini secara signifikan memengaruhi kinerja pekerja.

4.5 Uji F

Disinilah, setiap Uji F mengukur pengaruh bersamaan faktor-faktor independen terhadap variabel dependen.

Tabel 6 ANOVA (Hasil Uji F)

<i>Model</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Regression</i>	2091,921	2	1045,961	98,850	0,000
<i>Residual</i>	920,568	87	10,581		
Total	3012,489	89			

Sumber: Data diproses menggunakan SPSS (2025)

Tabel berikut menyajikan temuan uji F. Temuan uji F sangat sederhana dan jauh di bawah tingkat signifikansi 0,05, dengan nilai F sebesar 98,850 dan nilai p sebesar 0,000. Temuan tersebut mendukung signifikansi statistik model regresi linier berganda dalam penelitian ini. Oleh karena itu, pertumbuhan karier dan kompetensi memiliki dampak besar pada kinerja karyawan. Uji ini menggambarkan bagaimana kedua elemen yang terpisah tersebut bekerja sama untuk meningkatkan kinerja pekerja secara signifikan.

4.6 Koefisien Determinasi (R^2)

R^2 untuk model regresi adalah 0,694. Ini berarti bahwa kompetensi dan perkembangan karier menyumbang 69,4% dari variasi kinerja karyawan. Kemudian, 30,6% dari variasi kinerja karyawan kemungkinan besar disebabkan oleh faktor-faktor yang tidak diperhitungkan oleh model.

Tabel 7 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,833	0,694	0,687	3,253

Sumber: Data diproses menggunakan SPSS (2025)

Hubungan antara kompetensi, kemajuan karier, dan kinerja karyawan dijelaskan secara efektif oleh model regresi linier berganda ($R^2 = 0,694$). Ini menyiratkan bahwa sekitar 69,4% varians dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh dua faktor independen. Sekitar 30,6% dari perubahan yang tersisa tidak dapat dijelaskan oleh model ini, yang menunjukkan bahwa meskipun model ini cukup efektif dalam menggambarkan hubungan saat ini, model ini mengabaikan faktor-faktor baru yang mungkin memengaruhi kinerja karyawan. Menurut Chicco et al., (2021) koefisien determinasi (R^2) memiliki nilai maksimum 1 yang menunjukkan model sangat sesuai (*perfect fit*) dan nilai 0 yang berarti model hanya sebaik garis rata-rata data. Jika R^2 bernilai negatif, berarti model lebih buruk dari garis rata-rata. Oleh karena itu, rentang [0–1] dianggap paling bermakna untuk menilai kualitas model. Nilai R^2 mendekati 1 menandakan prediksi yang baik, dan hasil ini tetap berlaku meskipun skala variabel independen diubah secara linear.

Hasil analisis regresi linier berganda mendukung masing-masing hipotesis penelitian. Hipotesis pertama (H1), “Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Jenderal DPD RI,” tervalidasi dengan nilai p sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05) dan koefisien positif sebesar 0,781. Dengan nilai p sebesar 0,000 dan koefisien regresi sebesar 0,985, hipotesis kedua (H2), “Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Jenderal DPD RI,” tervalidasi. Hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa “kompetensi dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Jenderal DPD RI” dapat diterima berdasarkan hasil uji F yang menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 dan nilai F sebesar 98,85. Dengan demikian, semua hipotesis penelitian ini didukung oleh bukti ilmiah dan hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai diperlukan pengembangan karier dan kompetensi.

4.7 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji t, variabel kompetensi memiliki koefisien regresi sebesar 0,781 dan nilai p sebesar 0,000, yang keduanya berada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kompetensi. Seiring dengan bertambahnya pengalaman karyawan, kinerja mereka pun meningkat. Penelitian ini mendukung teori kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993), yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan kualitas dasar manusia yang dapat digunakan untuk meramalkan perilaku dan kinerja dalam berbagai konteks profesional.

Penelitian Nurhayati (2024) yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Riau, mendukung pernyataan tersebut. Sejalan dengan itu, Wulandari dkk. (2024) menyatakan bahwa kompetensi kerja yang meliputi pengetahuan, kemampuan, dan sikap diperlukan untuk mendorong produktivitas dan efektivitas pegawai. Selain itu, dalam konteks organisasi pemerintahan, Roza & Putri (2024) menjelaskan bahwa kompetensi teknis, manajerial, dan sosial-kultural yang dimiliki aparatur sipil negara (ASN) sangat menentukan pencapaian target kinerja unit kerja secara keseluruhan.

Persamaan ini memperkuat bukti empiris bahwa kompetensi, baik dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, maupun aspek manajerial dan sosial-kultural, menjadi penentu keberhasilan pencapaian target kinerja organisasi. Perbedaannya terletak pada konteks penelitian ini yang berfokus pada lembaga tinggi negara (Setjen DPD RI) pasca pandemi Covid-19, sehingga memberikan kontribusi baru terhadap pemahaman pengaruh kompetensi di tingkat birokrasi yang lebih kompleks dibandingkan penelitian terdahulu yang umumnya menyoroti instansi daerah. Sehingga dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kompetensi bukan hanya berperan sebagai faktor pendukung, tetapi sebagai komponen utama dalam mewujudkan kinerja pegawai yang optimal, terutama dalam organisasi pemerintahan yang menuntut pelayanan publik yang profesional dan berkualitas.

4.8 Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai (H2)

Koefisien regresi variabel pengembangan karier adalah 0,985, dan tingkat signifikansinya adalah $p = 0,000$, menurut temuan analisis regresi. Kedua nilai tersebut berada di bawah kriteria 0,05. Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, seperti yang terlihat di bawah ini. Hal ini menggambarkan bagaimana efektivitas program pengembangan karier organisasi meningkatkan kinerja karyawan. Hipotesis pengembangan karier Greenhaus dan Callanan (2006), yang menyatakan bahwa pertumbuhan karier yang disengaja dan terencana dapat meningkatkan motivasi pekerja, kepuasan kerja, dan hasil kerja, didukung oleh temuan ini. Ketika pegawai melihat adanya peluang pertumbuhan dan jenjang karier yang jelas, mereka cenderung bekerja lebih produktif dan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai berdasarkan penelitian empiris yang dilakukan di Sekretariat KPU Kabupaten Jeneponto (koefisien determinasi = 0,791) (Hafid & Farwita Samuddin, 2023). Selain itu, studi oleh (Pancasasti, 2022) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan karier berkontribusi besar terhadap pencapaian target kinerja. Penelitian lain oleh Ayu et al. (2024) di lingkungan pemerintahan daerah menunjukkan bahwa kebijakan pengembangan karier yang transparan, berbasis kompetensi, dan berorientasi pada hasil kerja mampu mendorong peningkatan kinerja ASN secara signifikan. Menurut penelitian ini, efektivitas organisasi publik dipengaruhi oleh investasi dalam pengembangan karier dan sumber daya manusia lainnya.

Kesamaan temuan antar penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier merupakan faktor krusial dalam meningkatkan kinerja pegawai di berbagai konteks organisasi publik. Namun, penelitian ini memberikan kebaruan karena dilakukan di lembaga tinggi negara (Setjen DPD RI) pasca pandemi Covid-19, yang memiliki tantangan birokrasi lebih kompleks dibandingkan penelitian terdahulu yang berfokus pada instansi daerah. Sehingga dengan demikian, penelitian ini memperkuat bukti empiris sekaligus memperluas pemahaman tentang pengaruh pengembangan karier di level birokrasi nasional. Selain itu pengembangan karier juga bukan hanya sekadar fasilitas tambahan, melainkan menjadi komponen strategis dalam membentuk SDM yang kompeten, termotivasi, dan berorientasi pada pencapaian kinerja tinggi.

4.9 Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karier secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai

Nilai p sebesar 0,000 dan 98,850 yang diperoleh dari uji F penelitian keduanya berada di bawah taraf signifikansi 0,05. Hal ini menyiratkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh pertumbuhan dan kompetensi profesional. Lebih jauh, nilai R^2 sebesar 0,694 menunjukkan bahwa 69,4% perbedaan kinerja karyawan dapat dikaitkan dengan kedua faktor ini. Selain metodologi penelitian, faktor-faktor tambahan menentukan 30,6% sisanya. Temuan ini menunjukkan pentingnya sinergi antara

kompetensi dan pengembangan karier dalam mendorong kinerja pegawai yang optimal. Ketika pegawai memiliki kompetensi yang memadai dan mendapat kesempatan untuk mengembangkan kariernya, maka produktivitas dan motivasi di tempat kerja akan meningkat. Sama halnya dengan pendekatan sumber daya manusia strategis, yang menyatakan bahwa perusahaan dapat memperoleh keuntungan dari perpaduan bakat individu (kompetensi) dan perangkat pengembangan SDM (karier) (Armstrong, 2017). Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian (Dj & Wahdaniah, 2022), yang menemukan bahwa kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene sangat ditingkatkan melalui kompetensi dan pengembangan karier. Kedua hal tersebut merupakan unsur yang sangat penting dan saling bersinergi untuk meningkatkan kinerja pegawai di sektor publik, demikian temuan penelitian tersebut. Penelitian sejenis yang dilakukan oleh Aminah et al. (2024) menemukan bahwa pengembangan karier dan kompetensi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di organisasi pemerintahan. Sedangkan, perencanaan karier, dan peningkatan kompetensi akan lebih mampu menjaga keberlanjutan kinerja tinggi dalam jangka panjang.

Kesamaan temuan antara penelitian ini dan studi terdahulu memperkuat bukti empiris bahwa kompetensi dan pengembangan karier merupakan faktor kunci yang saling melengkapi dalam meningkatkan kinerja pegawai sektor publik. Penelitian ini memberikan kontribusi tambahan dengan konteks lembaga tinggi negara (Setjen DPD RI) pasca pandemi Covid-19, yang memiliki kompleksitas birokrasi lebih tinggi dibandingkan penelitian sebelumnya yang berfokus pada instansi daerah. Hal ini memperluas pemahaman tentang bagaimana integrasi kompetensi dan pengembangan karier dapat dioptimalkan dalam manajemen sumber daya manusia strategis di sektor pemerintahan pusat. Sehingga dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan memerlukan kolaborasi berkelanjutan dari berbagai sumber daripada hanya bergantung pada satu sumber saja, khususnya kompetensi dan pengembangan karier yang saling menunjang.

5. Kesimpulan dan saran

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien regresi sebesar 0,781, yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan kompetensi satu satuan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,781 satuan. Pengembangan karier juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan koefisien regresi sebesar 0,985, sehingga peningkatan pengembangan karier satu satuan berkontribusi meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,985 satuan. Secara simultan, kedua variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dibuktikan oleh hasil uji-F sebesar 98,850 dengan signifikansi 0,000. Model penelitian ini mampu menjelaskan 69,4% variasi kinerja pegawai melalui kombinasi kompetensi dan pengembangan karier, sedangkan 30,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini menegaskan pentingnya sinergi antara penguatan kompetensi individu dan dukungan organisasi melalui program pengembangan karier yang terstruktur untuk meningkatkan kinerja aparatur di Sekretariat Jenderal DPD RI pasca pandemi.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar Sekretariat Jenderal DPD RI memperkuat pemetaan kompetensi pegawai secara berkala untuk memastikan kesesuaian antara kemampuan individu dengan kebutuhan jabatan. Selain itu, program pengembangan karier sebaiknya dirancang lebih terstruktur dengan memperhatikan aspek pelatihan berbasis kebutuhan, rotasi jabatan, serta pemberian kesempatan promosi yang adil dan transparan. Dukungan teknologi informasi juga dapat dimanfaatkan dalam membangun sistem manajemen talenta yang terintegrasi, sehingga proses pengambilan keputusan terkait karier pegawai lebih objektif dan berbasis data. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan melibatkan variabel tambahan seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi agar model analisis menjadi lebih komprehensif serta dapat menggambarkan faktor-faktor lain yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai di sektor publik.

Implikasi Teoritis dan Praktis

Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoritis dengan memperkuat teori manajemen sumber daya manusia strategis yang menekankan pentingnya kompetensi dan pengembangan karier sebagai faktor penentu kinerja aparatur, khususnya pada organisasi sektor publik tingkat tinggi seperti Sekretariat Jenderal DPD RI. Secara praktis, temuan ini menjadi dasar bagi pimpinan instansi untuk merancang kebijakan pengembangan karier yang terstruktur sekaligus program peningkatan kompetensi berkelanjutan. Integrasi kedua aspek tersebut dapat mendorong produktivitas, motivasi kerja, dan keberlanjutan kinerja pasca pandemi, serta menjadi acuan bagi perumusan kebijakan reformasi birokrasi di lembaga tinggi negara.

Limitasi dan Studi Lanjutan

Studi ini mengangkat sejumlah isu yang perlu dikaji. Pejabat umum Sekretariat DPD RI menjadi yang pertama diuji, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan ke instansi pemerintah lainnya atau sektor swasta. Kedua, faktor tambahan termasuk gaya kepemimpinan, budaya tempat kerja, motivasi, dan kepuasan kerja mungkin juga penting, meskipun satu-satunya variabel independen yang dipertimbangkan adalah kompetensi dan pengembangan karier. Namun, aspek-aspek tersebut tidak diteliti dalam studi ini. Pendekatan yang digunakan juga menggunakan metodologi survei cross-sectional dan bersifat kuantitatif, sehingga tidak mampu menggambarkan perubahan perilaku atau kinerja dalam jangka panjang. Oleh karena itu, studi lanjutan disarankan untuk memperluas cakupan penelitian ke instansi atau lembaga lain agar hasilnya lebih representatif dan dapat dibandingkan secara lebih luas. Metode kualitatif dan kombinasi teknik dapat digunakan dalam penelitian masa depan untuk lebih memahami pengalaman, sudut pandang, dan faktor lingkungan yang memengaruhi kinerja karyawan. Terlebih lagi, memasukkan variabel tambahan seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan sistem penghargaan dapat memperkaya model penelitian dan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai determinan kinerja pegawai di sektor publik.

Referensi

- Aminah, A., Khotimah, K., Irawan, A., & Mustajab, D. (2024). Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Paradoks : Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(3), 219–237. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v7i3.893>
- Anam, C., Sutikno, B., & Fibriyani, V. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Prestasi Kerjaterhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal EMA*, 4(2), 51–61. <https://doi.org/10.47335/ema.v4i2.38>
- Andini, A., Mukayah, A., & Ismail, I. (2025). Manajemen Pengetahuan dan Kinerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan: Studi SMA YBPK I Surabaya. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 6(1), 111–122. <https://doi.org/10.35912/simo.v6i1.3775>
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. . Kogan Page Publishers.
- Ayu, A., Hutagalung, H., & Sinaga, N. A. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan Pendapatan dan Aset Daerah Kota Sibolga. *Jurnal Ekonomi Bisnis Digital*, 3(2), 55–62. <https://doi.org/10.47709/jebidi.v3i2.351>
- Budiharta, A. D. , Nursusanto, & Komarudin. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Studi pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Banten. *Perspektif: Jurnal Ilmu Administrasi*, 2(1), 62-72.
- Chicco, D., Warrens, M. J., & Jurman, G. (2021). The coefficient of determination R-squared is more informative than SMAPE, MAE, MAPE, MSE and RMSE in regression analysis evaluation. *PeerJ Computer Science*, 7, 1–24. <https://doi.org/10.7717/PEERJ-CS.623>
- Darmayanti, K. P., & Andiani, N. D. (2020). Pengaruh Kompetensi Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Bintang Tiga di Kawasan Pantai Lovina Kabupaten Buleleng. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 6(2). <https://doi.org/10.23887/bjm.v6i2.26541>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (16th ed.)*. Pearson.
- Distyawayte. (2017). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Aparatur Pengawas Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. *Jurnal Katalogis*, 5(4), 56–68.
- Dj, A. A., & Wahdaniah, W. (2022). PENGARUH KOMPETENSI, PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA KANTOR SEKRETARIAT DAERAH

- KABUPATEN MAJENE. *Bussman Journal : Indonesian Journal of Business and Management*, 2(1), 54–64. <https://doi.org/10.53363/buss.v2i1.37>
- Farah, A., Dewi, D., Kumalasari, D. S., Wahyu, S., & Hana, L. (2025). *Mengelola Kinerja dengan Perspektif Gender : Analisis Pengembangan Karir , Reward , dan Punishment (Managing Performance with a Gender Perspective : Analysis of Career Development , Rewards , and Punishments)*. 6(2), 305–316.
- Farid, R., & Clarissa, F. (2023). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KLINIK KECANTIKAN DI KOTA BATAM DIMEDIASI OLEH MOTIVASI. *Ekombis Sains: Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Bisnis*, 8(2), 146–160. <https://doi.org/10.24967/ekombis.v8i2.2377>
- Greenhaus, J. H. , & Callanan, G. A. (2006). *Encyclopedia of Career Development*. . SAGE Publications.
- Hafid, A., & Farwita Samuddin, S. (2023). *Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Jeneponto*. 2(2). <https://doi.org/10.47080/jmb.v5i02.2749>
- Halimatussaadah, H., & Faeni, D. P. (2024). Determinan Motivasi, Potensi Berbasis Kompetensi Serta Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi Pengalaman Kerja Balai Lelang: Studi Kasus Balai Lelang XYZ (Determinants of Motivation, Competency-Based Potential and Training a. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 5(4), 527–541. <https://doi.org/10.35912/jakman.v5i4.3470>
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. . Bumi. Aksara.
- Heri, H., & Andayani, F. (2021). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bidang Kepemudaan Dinas Pemuda Dan Olahraga Kota Bandung. *Neo Politea*, 1(2), 17–34. <https://doi.org/10.53675/neopolitea.v1i2.105>
- Ilwanti, Y., Asnawi, M., & Adji, S. S. (2024). the Influence of Competence and Career Development on Employee Performance With Commitment As a Mediating Variable. *Journal of Humanities Social Sciences and Business (Jhssb)*, 3(4), 1083–1096. <https://doi.org/10.55047/jhssb.v3i4.1401>
- Irwansyah, I., & Purwatomomo, P. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Profesionalisme Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kelurahan Kayuringin Jaya Kota Bekasi. *Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 7(2), 185–190. <https://doi.org/10.31334/transparansi.v7i2.4230>
- Jalaludin, A., Oktavianti, N., Kunci, K., Karir, P., Kerja, D., & Karyawan, K. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Karya Prima Usahatama Jakarta ARTICLE INFO ABSTRACT. *Cakrawala: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 10–18. <https://doi.org/10.70451/cakrawala.v1i1.7>
- Lianasari, M., & Ahmadi, S. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Fokus Bisnis Media Pengkajian Manajemen Dan Akuntansi*, 21(1), 43–59. <https://doi.org/10.32639/fokbis.v21i1.106>
- Lussy, K. (2018). PENGARUH PENEMPATAN DAN KOMPETENSI KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN DAERAH PANCA KARYA AMBON BAGIAN TRANSPORTASI LAUT. *JURNAL MANEKSI*, 7(1), 26–38. <https://doi.org/10.31959/jm.v7i1.88>
- Maulana, A. B., & Hermana, C. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Karawang. *Eqien: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 8(2). <https://doi.org/10.34308/eqien.v8i2.214>
- Nurhayati, R. (2024). *PENGARUH KOMPETENSI PEGAWAI TERHADAP KUALITAS KINERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT DPRD PROVINSI RIAU*. *Skripsi thesis*. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Nurjaya, N. (2021). PENGARUH DISIPLIN KERJA, LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. HAZARA CIPTA PESONA. In *AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional* (Vol. 3, Issue 1). <https://doi.org/10.54783/jin.v3i1.361>
- Padendenan, Y. (2017). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sigi. *E Jurnal Katalogis*, 5(12), 127–137.
- Pancasasti, R. P. (2022). PENGARUH PELATIHAN, KOMPETENSI, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. KRAKATAU STEEL TBK. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4(02), 210–227. <https://doi.org/10.47080/jmb.v4i02.2177>

- Ramahdani, E. , Deswarta, & Syaheriza, M. A. F. (2022). *Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Ukui Kab. Pelalawan*.
- Resi, J., & Djakaria, H. (2020). Pengaruh Pengalaman Kerja, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen*, 4(1), 138–147.
- Rizki Zaka, A., & Sutopo. (2017). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan Pada Lbb Antologi Semarang. *Diponegoro Journal of Management*, 6(3), 1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Roza, E., & Putri, A. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Kerja Sebagai Variabel Moderasi Pada Dinas Pariwisata Pemuda Dan Olahraga Kota Payakumbuh. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis (JEBS)*, 4(5), 1266–1279. <https://doi.org/10.47233/jeps.v4i5.2121>
- Rozy, F. (2021). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA (Studi pada PT. World Innovative Telecommunication Surabaya). *BAREKENG: Jurnal Ilmu Matematika Dan Terapan*, 15(2), 267–276. <https://doi.org/10.30598/barekengvol15iss2pp267-276>
- Rubina, R., Seswandi, A., & Zargustin, D. (2024). Peran Komitmen Organisasi dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Inspektorat Kabupaten Pelalawan. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 5(2), 133–147. <https://doi.org/10.35912/jakman.v5i2.2873>
- Silalahi, D., Lie, D., Butarbutar, M., & Efendi, E. (2015). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Pematangsiantar. *SULTANIST: Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 3(1), 16–23. <https://doi.org/10.37403/sultanist.v3i1.40>
- Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bagian. Penerbitan STIE YPKN.
- Sirait, M. Y., Satriawan, B., & Dewi, N. P. D. (2025). Pengaruh Beban Kerja, Kompetensi, dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja PPPK sebagai Variabel Intervening. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 6(1), 39–52. <https://doi.org/10.35912/simo.v6i1.3544>
- Spencer, L. M. , & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. . John Wiley & Sons.
- Suciningtyas, S., & Wuriyah Ningsih, D. (2022). Mediasi Profesionalisme Terhadap Kinerja Pegawai: Pengaruh Emotional Intelligence, Intellectual Intelligence dan Work Experience. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 3(6), 933–945. <https://doi.org/10.36418/jiss.v3i6.605>
- Suryani, & Suri, F. M. (2018). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi pada CV. Lima Saudara Mandiri Bandar Lampung). *Jurnal Perspective Business*, 2(1), 47–55. <https://doi.org/10.37090/jpb.v2i1.375>
- Swandewi, N. K., Antarini, L., & Sudemen, I. W. (2023). Pengaruh Penerapan SIKEPO (Sistem Informasi Kinerja Pegawai Online) Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Bali. *Journal of Contemporary Public Administration (JCPA)*, 3(2), 68–75. <https://doi.org/10.22225/jcpa.3.2.2023.68-75>
- Syarief, F., Kurniawan, A., Dwanita Widodo, Z., Nugroho, H., Siregar, E., Aprica Isabella, A., I Kairupan, D. J., Hasrudy Siregar, Z., Zamrodah, Y., Jahri, M., Wayan Gede Suarjana, I., & Prambudi Utomo, K. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Widina Media Utama. www.penerbitwidina.com
- Wahida, A., & Azhari, A. (2023). Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Barru. *Jurnal Pelopor Manajemen Indonesia*, 2, 115–127.
- Wulandari, S., Nasution, M. A., & Firah, A. (2024). PENGARUH KOMPETENSI KARYAWAN DAN KOMITMEN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. MEGAMAS PLAZA BANGUNAN MEDAN. *Warta Dharmawangsa*, 18(2), 426–439. <https://doi.org/10.46576/wdw.v18i2.4442>
- Wirana, I. A., Suyoto, Darmawan, A., & Alfalisyanto. (2024). Competence and Work Motivation on Employee Performance Mediated by Career Development. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(6), 68–78. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i61343>