

PROSES PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA BERBASIS KOMPETENSI

Proposal Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen

Di susun oleh :

IRFAN AFFANDI

NIM 20402400644



**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

2025

LEMBAR PENGESAHAN

**PROSES PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KINERJA BERBASIS KOMPETENSI**

Disusun oleh :

IRFAN AFFANDI
NIM 20402400644

Telah disetujui oleh dosen pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Thesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 22 Nopember 2025

Pembimbing



Dr.E. Drs. Marno Nugroho, MM
NIP. 210491025

**LEMBAR PENGUJIAN
PROSES PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KINERJA BERBASIS KOMPETENSI**

Disusun oleh :
IRFAN AFFANDI
NIM 20402400644

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 01 Desember 2025

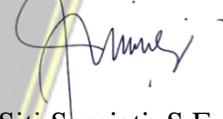
SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Dr.E. Drs. Marno Nugroho, MM
NIP. 210491025

Penguji I



Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si.
NIK. 210492029

Penguji II



Prof. Dr. Mulyana., S.E., M.Si
NIK. 210490020

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal 01 Desember 2025

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

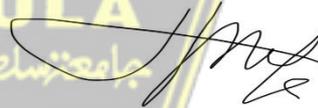
Nama : Irfan Affandi
NIM : 20402400644
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Proses Pengembangan Karir terhadap Kinerja Berbasis Kompetensi“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, November 2025
Pembimbing Saya yang menyatakan,



Dr.E. Drs. Marno Nugroho, MM
NIP. 210491025



Irfan Affandi
NIM 20402400644

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Irfan Affandi
NIM : 20402400644
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Proses Pengembangan Karir terhadap Kinerja Berbasis Kompetensi “; Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti adapelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, November 2025

Yang menyatakan



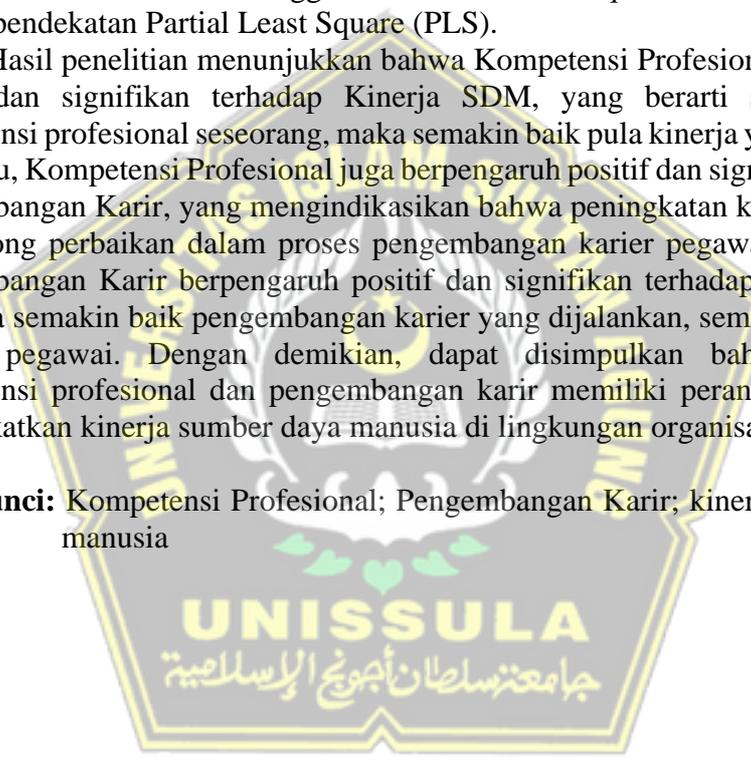
Irfan Affandi
NIM 20402400644

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), baik secara langsung maupun melalui Pengembangan Karir. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori (explanatory research) dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang, yang terdiri atas ASN dan Non-ASN sebanyak 203 orang. Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin, diperoleh sampel sebanyak 135 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan metode *convenience sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi Profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM, yang berarti semakin tinggi kompetensi profesional seseorang, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Selain itu, Kompetensi Profesional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir, yang mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi akan mendorong perbaikan dalam proses pengembangan karier pegawai. Selanjutnya, Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM, sehingga semakin baik pengembangan karier yang dijalankan, semakin tinggi pula kinerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penguatan kompetensi profesional dan pengembangan karier memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia di lingkungan organisasi pemerintah.

Kata kunci: Kompetensi Profesional; Pengembangan Karir; kinerja sumber daya manusia

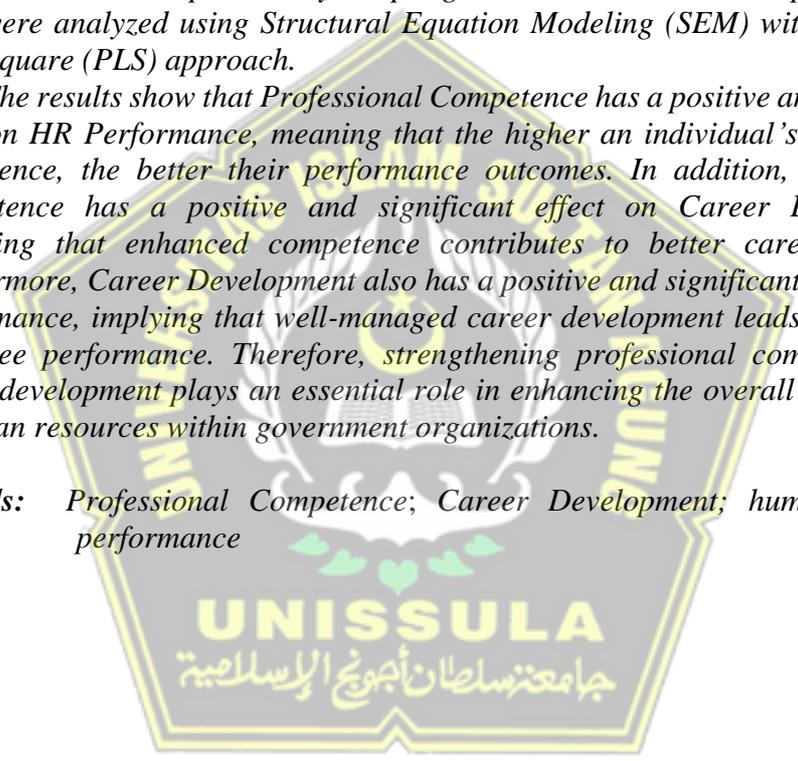


ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Professional Competence on Human Resource (HR) Performance, both directly and through Career Development. The research type used is explanatory research with a quantitative approach. The population in this study includes all HR employees at the Customs and Excise Supervision and Service Office Type Madya Pabean A Semarang, consisting of 203 personnel, both civil servants and non-civil servants. Based on Slovin's formula, a total of 135 respondents were selected as samples. The sampling technique used is non-probability sampling with the convenience sampling method. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Square (PLS) approach.

The results show that Professional Competence has a positive and significant effect on HR Performance, meaning that the higher an individual's professional competence, the better their performance outcomes. In addition, Professional Competence has a positive and significant effect on Career Development, indicating that enhanced competence contributes to better career progress. Furthermore, Career Development also has a positive and significant effect on HR Performance, implying that well-managed career development leads to improved employee performance. Therefore, strengthening professional competence and career development plays an essential role in enhancing the overall performance of human resources within government organizations.

Keywords: *Professional Competence; Career Development; human resource performance*



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Proses Pengembangan Karir terhadap Kinerja Berbasis Kompetensi “”. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesaikannya tesis ini merupakan anugerah dan karunia dari Allah SWT yang patut disyukuri. Segala proses yang telah dilalui hingga tahap akhir ini tentu tidak terlepas dari bantuan, dukungan, doa, serta dorongan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

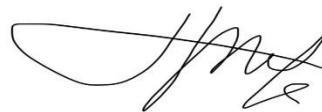
1. Dr.E. Drs. Marno Nugroho, MM, selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar dan penuh perhatian memberikan arahan, bimbingan, dan masukan selama proses penulisan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Unissula yang telah memberikan fasilitas dan dukungan dalam proses studi.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, atas motivasi dan arahnya selama menjalani perkuliahan.

4. Seluruh dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula atas ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan dengan tulus selama masa studi.
5. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi Unissula yang telah membantu kelancaran proses administrasi dan akademik selama masa perkuliahan.
6. Pimpinan dan seluruh pegawai KPPBC TMP A Semarang atas bantuan dan kerja sama dalam pengumpulan data penelitian ini.
7. Ibunda tercinta, Dra. Siti Maesaroh, atas doa, cinta, dan pengorbanannya yang tak ternilai sepanjang hidup penulis.
8. Istri tercinta, dr. Laylla Lathiiyahayu, Sp.PD, serta anak tersayang Rayhan Atharrazka Ramadhan, yang senantiasa menjadi sumber semangat, cinta, dan kebahagiaan dalam setiap langkah perjuangan ini.
9. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen Unissula Tahun 2024, khususnya kelas 80L, atas kebersamaan, semangat, dan dukungan selama menjalani perjalanan akademik bersama.

Semoga segala bentuk kebaikan dan dukungan yang telah diberikan menjadi amal jariyah yang mendapat balasan terbaik dari Allah SWT.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, November 2025
Penulis



Irfan Affandi
NIM 20402400644

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN	2
1.1. Latar Belakang Masalah.....	2
1.2. Perumusan Permasalahan	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1. Kinerja SDM	7
2.2. Kompetensi Profesional	8
2.3. Pengembangan Karir	9
2.4. Hubungan Antar Variabel dan Hasil penelitian Terdahulu	12
2.5. Model Empirik Penelitian	15
BAB III METODE PENELITIAN	16
3.1. Jenis Penelitian	16
3.2. Populasi dan Sampel	16
3.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	18
3.4. Variabel dan Indikator.....	19
3.5. Teknik Analisis Data	20
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....	25
4.1. Deskripsi Responden.....	25

4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian	28
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	30
4.4.	Pengujian Goodness of Fit.....	39
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	41
4.6.	Pembahasan	47
BAB V PENUTUP.....		53
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian	53
5.2.	Implikasi Teoritis	54
5.3.	Implikasi Praktis.....	56
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian	57
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang.....	57
Daftar Pustaka		59
Lampiran 1 Kuestioner Penelitian.....		63
Lampiran 2. Deskripsi Responden		67
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....		68
Lampiran 4. Full Model PLS		69
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		70
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)		72
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		73



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. *Latar Belakang Masalah*

Organisasi tidak dapat berkembang secara optimal tanpa didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang kompeten, memiliki komitmen, dan loyalitas. SDM sebaiknya diperlakukan sebagai modal strategis bagi perkembangan organisasi (Mangundjaya, 2024). Identifikasi talent membantu dalam merencanakan pengembangan pegawai (Mangundjaya, 2024).

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya. Subari & Raidy (2015) menyimpulkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja. Di sisi lain, menurut Rahardjo (2014), kompetensi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja. Hussain et al., (2022) juga menyatakan bahwa kompetensi tidak menunjukkan signifikansi terhadap kinerja.

Untuk menjawab perbedaan hasil penelitian pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja maka variabel pengembangan karier diusulkan sebagai pemediasi. Pengembangan karir merupakan tantangan bagi para manajer senior yang berinteraksi langsung dengan karyawan untuk menciptakan tenaga kerja yang handal, sehingga kepercayaan dan kepuasan masyarakat dapat tercapai (Shirmohammadi et al., 2021).

Pengembangan harus didasarkan pada penilaian yang objektif dan komprehensif terhadap kompetensi individu (Iskamto, 2022). Kompetensi memiliki peran yang sangat penting dalam dunia kerja dan organisasi. Sebagai dasar bagi karyawan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan efektif, kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang optimal dalam pekerjaan (Mulang, 2021). Tanpa kompetensi yang memadai, individu akan kesulitan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja pribadi dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Pengembangan karir merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang berfokus pada peningkatan potensi individu untuk mencapai tujuan jangka panjang dalam organisasi (Retno et al., 2024). Proses pengembangan karir yang efektif tidak hanya memberikan peluang bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang, tetapi juga menjadi faktor yang signifikan dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Rajab, 2021).

Talenta adalah faktor kunci yang membedakan kinerja organisasi karena potensinya yang besar sebagai calon pemimpin masa depan (Kwon & Jang, 2022). Organisasi bersaing untuk menarik talenta terbaik, yang dihasilkan dari nilai dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Untuk mencapai agilitas, organisasi harus terus berinovasi. Proses rekrutmen yang strategis sangat penting untuk memperoleh talenta proaktif yang dapat membantu organisasi menciptakan berbagai inovasi (Kwon & Jang, 2022).

Salah satu pendekatan yang kini semakin banyak diterapkan dalam pengembangan karir adalah berbasis kompetensi, yaitu pengembangan yang diarahkan pada peningkatan kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan organisasi. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan peran dalam suatu pekerjaan. Dengan kata lain, pengembangan karir berbasis kompetensi bertujuan untuk memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki kualitas yang tepat untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan berkontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Oleh karena itu, pengembangan karir yang berbasis kompetensi dapat berperan sebagai katalisator untuk peningkatan kinerja individu, yang pada gilirannya akan berdampak pada kinerja keseluruhan organisasi (De Vos & Soens, 2008). Namun, meskipun proses pengembangan karir dan peningkatan kompetensi sudah menjadi agenda penting di banyak organisasi, tidak semua organisasi dapat memanfaatkan potensi ini secara maksimal (Retno et al., 2024). Banyak faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan pengembangan karir berbasis kompetensi, antara lain kurangnya program pelatihan yang terstruktur, ketidaksesuaian antara kebutuhan pengembangan kompetensi dengan tujuan karir individu, serta kurangnya dukungan dari pimpinan dan rekan kerja dalam proses pengembangan tersebut (De Vos & Soens, 2008).

1.2. Perumusan Permasalahan

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian terkait peran protean karier pada kinerja SDM maka dapat disusun permasalahan penelitian dalam penelitian ini yaitu “ Bagaimana peran Kompetensi Profesional dalam Pengembangan Karir Terhadap Kinerja SDM ”. Sehingga dengan demikian permasalahan penelitian yang muncul adalah :

- 1) Bagaimana pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Kinerja SDM?
- 2) Bagaimana pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Pengembangan Karir?
- 3) Bagaimana pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja SDM?

1.3. Tujuan Penelitian

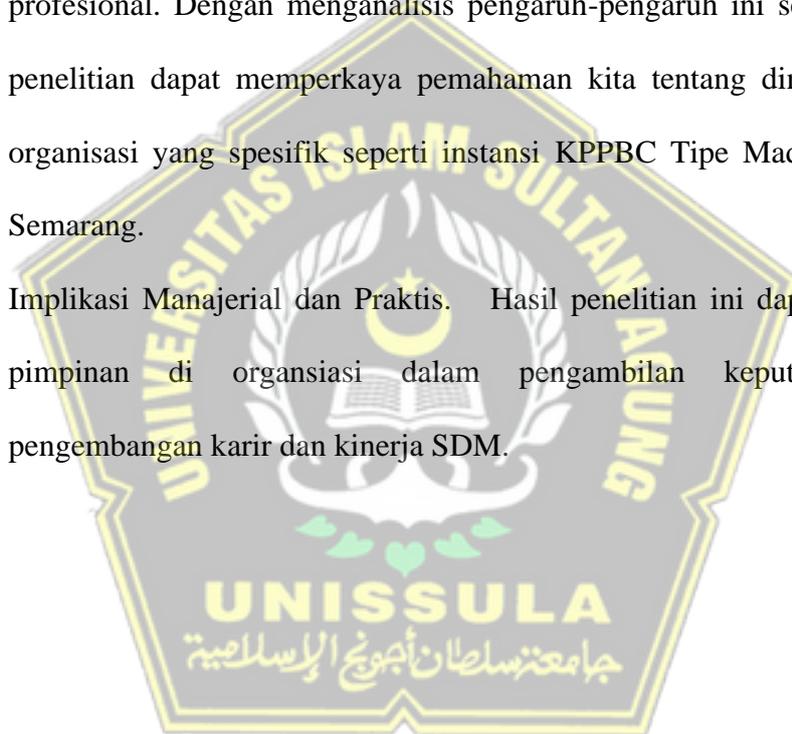
Penelitian ini bertujuan untuk meneliti peran Kompetensi Profesional terhadap Pengembangan Karir dan dampaknya pada Kinerja SDM dengan rincian sebagaimana berikut :

- 1) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Kinerja SDM.
- 2) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Pengembangan Karir.
- 3) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja SDM.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat yang dapat diidentifikasi berdasarkan tujuan dan rinciannya:

1. Kontribusi pada Teori. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada pengembangan pengetahuan tentang peningkatan kinerja melalui pengembangan karir dalam organisasi yang didukung dengan kompetensi profesional. Dengan menganalisis pengaruh-pengaruh ini secara empiris, penelitian dapat memperkaya pemahaman kita tentang dinamika dalam organisasi yang spesifik seperti instansi KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang.
2. Implikasi Manajerial dan Praktis. Hasil penelitian ini dapat membantu pimpinan di organisasi dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan karir dan kinerja SDM.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja SDM

Kinerja karyawan mengacu pada hasil kerja dalam hal kualitas dan kuantitas yang diberikan oleh seorang karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang mereka emban (Ardian, 2020). Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi (Kadarisman, 2012).

Secara umum, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, menurut (Hasibuan & Bahri, 2018) terbagi menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor internal berasal dari individu pegawai, seperti kemampuan intelektual, disiplin, pengalaman, kepuasan kerja, latar belakang pendidikan, dan motivasi. Sedangkan faktor eksternal adalah dukungan lingkungan kerja, seperti gaya kepemimpinan, peluang pengembangan karir, lingkungan kerja, pelatihan, kompensasi, dan sistem manajemen di perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa Kinerja SDM (Sumber Daya Manusia) adalah sejauh mana individu dalam organisasi dapat mencapai tujuan dan tugas yang ditetapkan dengan efektif, efisien, dan sesuai dengan standar yang diharapkan. Sedangkan indikator yang digunakan adalah menyarankan beberapa indikator yang mencakup kriteria seperti kualitas,

kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, tingkat pengawasan yang diperlukan, dan hubungan antarpribadi (Sedarmayanti, 2017).

2.2. Kompetensi Profesional

Kompetensi adalah kemampuan seseorang dalam menguasai materi (Spencer, L & Spencer, S, 1993). Profesi menurut kamus besar bahasa Indonesia adalah bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian, tertentu. Sedangkan professional merupakan sikap yang menunjukkan disiplin tinggi, mengacu pada peningkatan kualitas profesi. Kompetensi profesional yaitu kemampuan penguasaan materi yang berkaitan dengan profesinya yang sesuai dengan standar yang ditentukan organisasi (Montenegro et al., 2022). Kompetensi profesional besar pengaruhnya terhadap kualitas dari sumber daya manusia itu sendiri pada saat melakukan pekerjaan (Kristiawan et al., 2020).

Kompetensi profesional merujuk pada kemampuan seseorang dalam menjalankan peran atau tugas, yang berakar pada pengalaman dan pembelajaran (Setiawan & Syaifuddin, 2020). Kemudian, Kristianty Wardany (2020) mengungkapkan bahwa kompetensi mencerminkan kemampuan individu untuk menggabungkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai pribadi, termasuk kemampuan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan bidang kerja dan profesi mereka. Hardianti & Listiadi (2021) menyatakan bahwa kompetensi

profesional memiliki ciri khas yang mencakup faktor pengetahuan seperti masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan, dan sistem.

Keterampilan mengacu pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan (Liu, 2006). Konsep diri dan nilai-nilai mencakup sikap, nilai-nilai, dan citra diri seseorang, seperti keyakinan akan kemampuannya untuk berhasil dalam suatu situasi (Maryam et al., 2018). Karakteristik pribadi melibatkan sifat fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, termasuk kemampuan untuk menjaga kendali diri dan tetap tenang dalam tekanan. Motif melibatkan ekspresi emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan-dorongan lain yang memotivasi tindakan.

Kompetensi profesional pegawai KPPBC TMP A Semarang adalah kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab di bidang bea dan cukai dengan efisien, akurat, serta sesuai dengan standar pelayanan dan regulasi yang berlaku. Indikator yang digunakan adalah menurut Kristianty Wardany (2020) yaitu pengetahuan, keterampilan, attitude dan nilai pribadi.

2.3. Pengembangan Karir

Pengembangan Karir merupakan tindakan seseorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang disponsori baik oleh departemen sumber daya manusia, manajer atau pun pihak lainnya (Al Rinadra et al., 2023). Tujuan pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di organisasi saat ini dan dimasa yang akan datang.

Menurut (Fahmi & Ali, 2022) tujuan pengembangan karir adalah organisasi perlu mempertahankan jabatan semula untuk jangka waktu tertentu dengan memberikan ganjaran yang sesuai. Pengembangan karier merupakan rangkaian langkah dan posisi yang dijalani oleh seseorang selama masa kerjanya, melalui pendidikan dan pelatihan di lingkungan perusahaan (Handoko & Handoko, 2018). Tujuan utama dari pengembangan karier sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan efektivitas karyawan dalam menjalankan tugas mereka agar dapat memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan perusahaan (Fouad et al., 2023).

Pengembangan karier menjadi langkah penting karena upaya yang keras dalam meningkatkan karir dapat membantu karyawan mencapai posisi yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki. Perjalanan karier karyawan dimulai sejak awal bekerja hingga akhir masa jabatannya, dengan harapan untuk meningkatkan kinerja mereka di perusahaan. Pengembangan karyawan juga termasuk dalam upaya promosi ke posisi yang lebih tinggi (Akhmal et al., 2019).

Menurut Al Rinadra et al (2023) pengembangan karyawan adalah proses untuk menyegarkan, mengembangkan, dan meningkatkan kemampuan, keterampilan, bakat, minat, dan perilaku karyawan. Yulizar et al (2020) menjelaskan bahwa sarana pengembangan karier meliputi keterampilan, pendidikan, pengalaman, serta teknik modifikasi dan perbaikan perilaku, yang memberikan nilai tambah agar seseorang dapat

bekerja lebih baik. Sedangkan Prakosa (2023) menjelaskan bahwa pengembangan adalah proses di mana karyawan memperoleh keterampilan dan pengalaman agar berhasil dalam pekerjaan saat ini maupun di masa depan. Sementara itu, Handoko & Handoko (2018) menyatakan bahwa pengembangan karier adalah upaya individu untuk meningkatkan diri demi mencapai sukses dalam karier.

Menurut (Siagian, 1997) terdapat tujuh faktor yang memengaruhi pengembangan karier seseorang, termasuk prestasi kerja yang memuaskan, pengakuan dari pihak lain, kesetiaan pada organisasi, dukungan dari atasan dan sponsor, dukungan dari rekan kerja, kesempatan untuk tumbuh, serta keputusan untuk berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri. Siagian (2014) juga menyebutkan beberapa indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karier, seperti perlakuan yang adil dalam berkarier, perhatian dari atasan langsung, informasi tentang peluang promosi, minat untuk dipromosikan, dan tingkat kepuasan.

Pengembangan karier adalah kondisi di mana seseorang mengalami peningkatan status dalam suatu organisasi melalui jalur karir yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut yang melibatkan kombinasi dari kebutuhan pelatihan untuk masa depan dan perencanaan sumber daya manusia (Shaito, 2019). Dari perspektif pegawai atau karyawan, pengembangan karier memberikan gambaran tentang jalur karir yang mungkin dihadapi di masa depan dalam organisasi, serta menunjukkan

komitmen jangka panjang organisasi terhadap karyawan atau pegawainya (Gupta, 2019).

Pengembangan karier adalah proses yang dirancang untuk membantu SDM dalam merencanakan, mengembangkan, dan memajukan karier mereka. Ini mencakup berbagai kegiatan dan program yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi SDM agar mereka dapat mengambil peran dan tanggung jawab yang lebih besar dalam penegakan hukum dan pelayanan masyarakat (Setiadi et al., 2016). Selain itu, pengembangan karier juga mencakup identifikasi jalur karier yang jelas, pelatihan dan pembinaan, penilaian kinerja, promosi, dan pengakuan atas pencapaian serta kontribusi dalam menjalankan tugas-tugas mereka (Yulizar et al., 2020). Ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme, kinerja, dan kepuasan kerja, serta memberikan layanan yang lebih baik kepada masyarakat.

Sehingga disimpulkan bahwa pengembangan karier adalah proses sistematis yang dilakukan oleh individu dan organisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang diperlukan agar seseorang dapat mencapai tujuan profesionalnya dan berkembang dalam pekerjaan atau kariernya. Secara umum, perjalanan karier seseorang dapat dikelompokkan ke dalam empat tahap: penjajakan, pemantapan, pemeliharaan, dan kemungkinan kemunduran (Shaito, 2019).

2.4. Hubungan Antar Variabel dan Hasil penelitian Terdahulu

- 1) Pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Kinerja SDM.

Kompetensi memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan, sebagaimana disampaikan oleh (Al Mamun et al., 2019). Chikamai & Makhamara (2021) menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja. Temuan serupa juga diungkapkan oleh (Mulang, 2021) yang menegaskan bahwa kompetensi secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja. Penelitian oleh (Ridwan et al., 2020) mencatat bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. (Kristiawan et al., 2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi profesional dan kinerja. (Subari & Raidy, 2015) menyimpulkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja.

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

H1 : Kompetensi Profesional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM

2) Pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Pengembangan Karir.

Kompetensi profesional memiliki pengaruh signifikan terhadap pengembangan karir, seperti yang diungkapkan oleh (Wasono, 2019). Kompetensi juga berpengaruh terhadap pengembangan karir dan kinerja guru, sebagaimana dijelaskan oleh (Wardhani & Wijaya, 2020). Penelitian (Borman, 2022) juga menyimpulkan bahwa kompetensi profesional berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir ASN.

Dengan demikian, kompetensi profesional merupakan faktor kunci dalam peningkatan karir dan kinerja individu di berbagai bidang, termasuk dalam lingkungan pendidikan dan organisasi lainnya. Pengembangan kompetensi profesional yang baik dapat membantu individu mencapai potensi penuh mereka dan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

H2 : Kompetensi Profesional memiliki pengaruh positif terhadap Pengembangan Karir ASN

3) Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja ASN.

Pengembangan dan manajemen karier ditemukan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja (Aina & Atan, 2020). Pengembangan karier memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (Nuriman, 2021). Pengembangan karier memiliki dampak positif pada kinerja karyawan (Widisono et al., 2021).

Pengembangan karier memiliki dampak positif pada kinerja karyawan (Wau & Purwanto, 2021). Terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan (Febrianti et al., 2020). Kesimpulan dari rangkaian pernyataan tersebut adalah bahwa pengembangan karier memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja. Ini menunjukkan pentingnya investasi dalam pengembangan karier sebagai

strategi untuk meningkatkan produktivitas dan hasil kerja dari perspektif berbagai penelitian yang disebutkan.

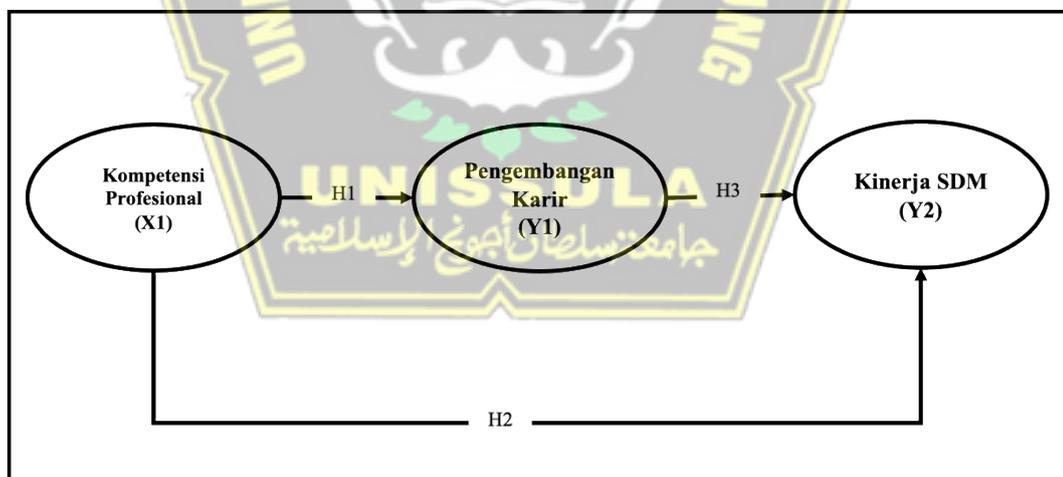
Sehingga hypothesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

H3 : Pengembangan karier memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM

2.5. Model Empirik Penelitian

Model empiric yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagaimana gambar 2.1 berikut.

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Dalam melakukan kajian penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Menurut Widodo (2010) penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel dengan menguji hipotesis, uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel yaitu kinerja SDM, kompetensi professional dan pengembangan karir. Peneliti memilih metode ini bertujuan agar hasil dari penelitian ini bisa diterapkan langsung pada organisasi dimana Peneliti bekerja.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Sampel adalah besaran karakteristik tertentu dari sebagian populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Populasi adalah seluruh kumpulan elemen (orang, kejadian, produk) yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan *Bea dan Cukai* Tipe Madya Pabean A Semarang baik ASN maupun Non ASN sebanyak 203 SDM. Populasi ini di pilih karena kesesuaian dengan

variable dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Menurut (Hair et al., 2020) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair, 2021). Dikarenakan jumlah yang cukup besar maka jumlah responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 0,10 %.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Slovin} = \frac{203}{1 + (203 * 0,10^2)} = \frac{203}{1 + 2,03} = 134,66 = 135$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 135 responden yang akan diambil dari SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang.

Teknik pengambilan sample menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* (Hair, 2021). *Non-probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel sedangkan *Convenience sampling* adalah teknik di mana sampel dipilih berdasarkan ketersediaannya, yaitu sampel diambil karena mudah ditemukan pada tempat dan waktu tertentu (Hair, 2021). Pemilihan teknik *convenience sampling* pada penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

3.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

- a. Data primer yang berasal dari jawaban responden atas angket/ kuesioner yang disebarakan ke Responden. Pertanyaan dalam kuesioner terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Keputusan menggunakan pertanyaan terbuka atau tertutup dan sangat tergantung dari seberapa jauh si peneliti memahami masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Data primer yang akan digali adalah identitas responden serta persepsi responden

mengenai variabel-variabel penelitian kinerja SDM, kompetensi professional dan pengembangan karir.

- b. Data sekunder. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari luar responden tapi sangat mendukung penelitian ini termasuk data yang diperoleh dari Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang misalnya terkait struktur organisasi, data pegawai, data kinerja dan lain sebagainya yang dapat mendukung penelitian ini. Metode yang digunakan adalah metode dokumentasi. Dokumentasi adalah mencari dan mengumpulkan data mengenai hal-hal yang atau variabel-variabel yang berupa catatan-catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda dan lain sebagainya yang sesuai dengan variabelitas yang diteliti yaitu kinerja SDM, kompetensi professional dan pengembangan karir.

3.4. Variabel dan Indikator

Bagian ini menampilkan definisi dan indicator dari masing masing variable yang diteliti dalam penelitian ini adalah kinerja SDM, kompetensi professional dan pengembangan karir.

Tabel 3.2
Definisi Operasional dan Pengukuran

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kinerja SDM Sejauh mana individu dalam organisasi dapat mencapai tujuan dan tugas yang ditetapkan dengan efektif, efisien, dan sesuai dengan standar yang diharapkan.	1) kualitas, 2) kuantitas, 3) ketepatan waktu, 4) efektivitas biaya,	(Sedarmayanti, 2017)

	5) tingkat pengawasan yang diperlukan,	
	6) hubungan antarpribadi	
2	Kompetensi profesional kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab di bidang bea dan cukai dengan efisien, akurat, serta sesuai dengan standar pelayanan dan regulasi yang berlaku.	1) pengetahuan, 2) keterampilan, 3) attitude 4) nilai pribadi.
		Kristianty Wardany (2020)
3.	Pengembangan karier proses sistematis yang dilakukan oleh individu dan organisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang diperlukan agar seseorang dapat mencapai tujuan profesionalnya dan berkembang dalam pekerjaan atau kariernya.	1) Penjajakan, 2) Pemantapan, 3) Pemeliharaan, 4) Kemungkinan kemunduran.
		(Shaito, 2019)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

3.5. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Pendekatan ini digunakan karena pendugaan variabel *latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari

masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut:

3.6.1. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- a. *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.
- b. *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. *Weight Relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Estimasi variabel laten adalah linier agregasi dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model.

3.6.2. Evaluasi Model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit*

reability untuk blok indikator. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R² untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*. *Outer model* dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

1. *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.
2. *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Avarage Variance Extracted* (AVE) setiap kontruk, dengan korelasi antar kontruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

3. Composit *Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\epsilon_i)}$$

Inner model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$$

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$ adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square* test untuk relevansi prediktif, *t-statistik* dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

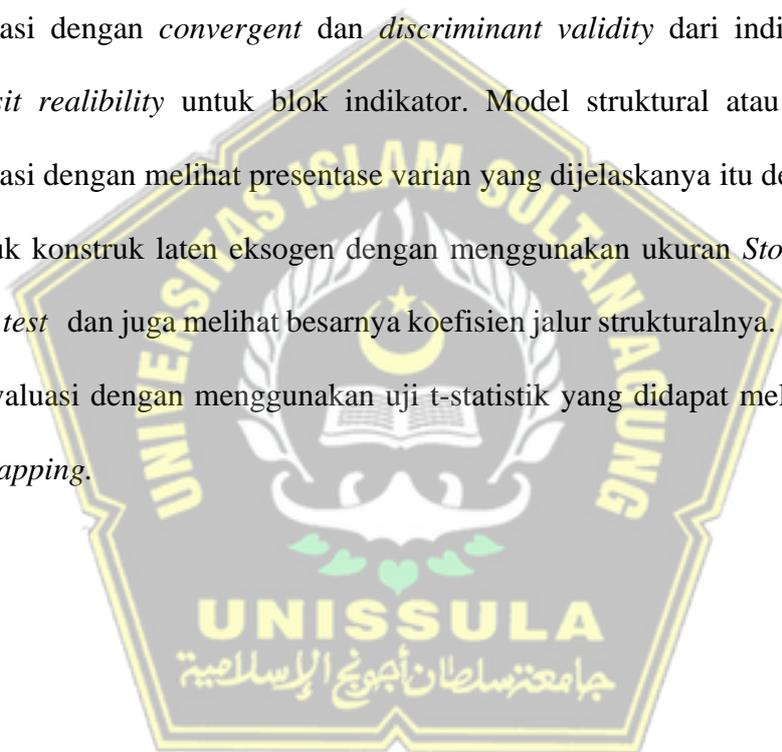
3.6.3. Pengujian Hipotesis

Uji *t* digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah yang dilakukan adalah :

1. Tetapkan hypothesis penelitian
2. Menggunakan uji t pada tingkat $\alpha = 0,005$
3. Kriteria pengujian hypothesis diterima bila $t \text{ hitung} > t \text{ table } (1,96)$ atau $P \text{ Value} < 0,05$

3.6.4. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskannya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Deskripsi responden dapat memberikan gambaran awal mengenai profil responden penelitian, sehingga dapat diperoleh informasi akurat mengenai pihak yang memberikan jawaban atau data penelitian ini. Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 135 SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 15 – 20 April 2025. Deskripsi ini berisi informasi yang relevan tentang bagaimana karakteristik responden dipandang dari aspek jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja. Hasil pengolahan data kuesioner terkait deskripsi responden disajikan pada Tabel 4.1.

4.1.1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1

Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	89	65.9
Wanita	46	34.1
Total	135	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 89 responden (65,9%) dan responden wanita sebanyak 46 responden (34,1%). Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah pria lebih banyak dibandingkan

dengan wanita. Hal ini sangat mendukung proses kerja di kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Pegawai pria cenderung lebih tahan terhadap tekanan kerja, lebih berani dalam mengambil risiko, dan memiliki keunggulan dalam aktivitas yang memerlukan kekuatan fisik.

4.1.2. Usia

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
20 - 30 tahun	48	35.6
31 - 40 tahun	57	42.2
41 - 50 tahun	21	15.6
> 50 tahun	9	6.7
Total	135	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 20-30 tahun sebanyak 48 responden (35,6%), usia 31-40 tahun sebanyak 57 responden (42,2%), usia 41-50 tahun sebanyak 21 responden (15,6%), dan terdapat 9 responden (6,7%) usia diatas 50 tahun. Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 31-40 tahun. Artinya, dalam instansi lebih banyak terdapat pegawai muda, di mana mereka masih memiliki semangat tinggi untuk mencari pengalaman dalam bekerja, sehingga memiliki antusiasme yang besar dalam bekerja.

4.1.3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
S1	128	94.8
S2	7	5.2
Total	135	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S1 yaitu sebanyak 128 responden (94,8%), sisanya 7 responden (5,2%) dengan pendidikan terakhir S2. Jumlah pegawai yang memiliki pendidikan tinggi diharapkan dapat memenuhi kompetensi yang dibutuhkan dalam organisasi, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

4.1.4. Lama Bekerja

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan berdasarkan lama mereka bekerja sebagai berikut:

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
5 - 10 tahun	66	48.9
11 - 20 tahun	48	35.6
21 - 30 tahun	15	11.1
> 30 tahun	6	4.4
Total	135	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 5-10 tahun sebanyak 66 responden (48,9%). Responden dengan masa kerja 11 - 20 tahun sebanyak 48 responden (35,6%), masa kerja 21 -30 tahun sebanyak 15 responden (11,1%), dan terdapat 6 responden (4,4%) dengan masa kerja >30 tahun. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman kerja yang masih terbatas. Oleh karena itu, pegawai memerlukan lebih banyak pengalaman serta pemahaman yang mendalam mengenai proses dan dinamika yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif ditujukan untuk memperoleh gambaran penilaian responden terhadap variabel yang diteliti. Melalui analisis deskriptif akan diperoleh informasi mengenai kecenderungan responden dalam menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini.

Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk setiap pernyataan dalam kuesioner. Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Cukup Setuju (CS) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1. Selanjutnya dari skala tersebut akan dibentuk kategorisasi data menjadi 3 kelompok. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

Skor tertinggi = 5

Skor terendah = 1

$$\text{Range} = \text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{Interval kelas} = \text{Range} / \text{banyak kategori} = 4/3 = 1,33$$

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi masing-masing variabel secara lengkap disajikan berikut ini:

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Kompetensi Profesional	3.96	
	a. Pengetahuan Pengetahuan	3.97	0.66
	b. Keterampilan	3.96	0.71
	c. Attitude	3.97	0.73
	d. Nilai pribadi	3.92	0.61
2	Pengembangan Karir	3.91	
	a. Penjajakan	3.96	0.78
	b. Pemantapan	3.90	0.78
	c. Pemeliharaan	3.95	0.74
	d. Kemungkinan kemunduran	3.86	0.79
3	Kinerja SDM	3.96	
	a. Kualitas	3.94	0.68
	b. Kuantitas	3.88	0.64
	c. Ketepatan waktu	4.08	0.62
	d. Efektivitas biaya	3.93	0.67
	e. Tingkat	4.00	0.62
	f. Pengawasan yang diperlukan	3.96	0.63

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Kompetensi Profesional secara keseluruhan sebesar 3,96 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa pegawai menunjukkan Kompetensi Profesional yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kompetensi Profesional didapatkan dua indikator dengan nilai mean tertinggi yang sama (3,97) yaitu

indikator Pengetahuan dan indikator Attitude. Sementara untuk indikator dengan nilai mean terendah didapati pada indikator Nilai pribadi (3,92).

Pada variabel Pengembangan Karir secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,91 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki Pengembangan Karir yang tergolong baik. Hasil deskripsi data pada variabel Pengembangan Karir didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Penjajakan (3,96) dan terendah pada indikator Kemungkinan kemunduran (3,86).

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,96 terletak pada rentang kategori baik (3,66 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel kinerja SDM didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Ketepatan waktu (4,08) dan terendah pada indikator Kuantitas (3,88).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.1.0. Menurut Ghozali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk

diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif diindikasikan dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5..

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Evaluasi Validitas Konvergen Kompetensi Profesional (X1)

Pengukuran variabel Kompetensi Profesional pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Kompetensi Profesional menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Kompetensi Profesional.

Tabel 4.9
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kompetensi Profesional (X1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
X11	Pengetahuan	0.788	Valid
X12	Keterampilan	0.865	Valid
X13	Attitude	0.814	Valid
X14	Nilai pribadi	0.751	Valid

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Kompetensi Profesional (X1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,703 – 0,904. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kompetensi Profesional (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Pengetahuan, Keterampilan, Attitude, dan Nilai pribadi.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Pengembangan Karir

Pengukuran variabel Pengembangan Karir pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Pengembangan Karir menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Pengembangan Karir.

Tabel 4.10
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Pengembangan Karir (Y1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y11	Penjajakan	0.833	Valid
Y12	Pemantapan	0.896	Valid
Y13	Pemeliharaan	0.716	Valid
Y14	Kemungkinan kemunduran	0.880	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Pengembangan Karir (Y1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,840 –

0,926. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Pengembangan Karir (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Penjajakan, Pemantapan, Pemeliharaan, dan Kemungkinan kemunduran.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Variabel Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi enam. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja SDM Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja SDM.

Tabel 4.11
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja SDM (Y2)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y21	Kualitas	0.893	Valid
Y22	Kuantitas	0.867	Valid
Y23	Ketepatan waktu	0.790	Valid
Y24	Efektivitas biaya	0.804	Valid
Y25	Tingkat pengawasan yang diperlukan	0.820	Valid
Y26	Hubungan antarpribadi	0.803	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja SDM (Y2) diperoleh pada kisaran 0,797 – 0,844. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas biaya, Tingkat pengawasan yang diperlukan, dan Hubungan antarpribadi.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. Discriminant Validity

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1) melihat kriteria Fornell Lacker Criterion yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Fornell Lacker Criterion

Pengujian *Fornell Lacker Criterion* yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.12
 Nilai Fornell Lacker Criterion

	Kinerja SDM	Kompetensi profesional	Pengembangan karier
Kinerja SDM	0.830		
Kompetensi profesional	0.474	0.806	
Pengembangan karier	0.596	0.438	0.834

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Dari Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa

konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.13
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kompetensi profesional <-> Kinerja SDM	0.533
Pengembangan karier <-> Kinerja SDM	0.673
Pengembangan karier <-> Kompetensi profesional	0.523

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi

sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. Cross Loading

Analisis terhadap cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.13
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kinerja SDM	Kompetensi profesional	Pengembangan karier
X1_1	0.277	0.788	0.352
X1_2	0.449	0.865	0.377
X1_3	0.424	0.814	0.338
X1_4	0.354	0.751	0.345
Y1_1	0.450	0.313	0.833
Y1_2	0.573	0.391	0.896
Y1_3	0.443	0.390	0.716
Y1_4	0.505	0.360	0.880
Y2_1	0.893	0.497	0.505
Y2_2	0.867	0.455	0.527
Y2_3	0.790	0.340	0.513
Y2_4	0.804	0.444	0.468
Y2_5	0.820	0.312	0.488
Y2_6	0.803	0.282	0.463

Pengujian diskriminasi validitas dianggap valid apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas *discriminant* yang tinggi, seperti yang

ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading. Atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas discriminant yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya. Pengukuran uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.14
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja SDM	0.910	0.930	0.689
Kompetensi profesional	0.820	0.881	0.649
Pengembangan karier	0.852	0.901	0.696

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5,. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Multikolinieritas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinieritas dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan

dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.15
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Kompetensi profesional -> Kinerja SDM	1.237
Kompetensi profesional -> Pengembangan karier	1.000
Pengembangan karier -> Kinerja SDM	1.237

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak terdapat adanya masalah multikolinieritas. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

4.4. Pengujian Goodness of Fit

Uji Kriteria Goodness of Fit (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R²) dan Q² (model relevansi prediktif). Q² menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R²) dari semua variabel endogen menentukan Q². Besaran Q² memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

4.4.1. R-square (R2)

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.16
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square
Kinerja SDM	0.411
Pengembangan karier	0.192

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Tabel 4.16 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Kinerja SDM sebesar 0,411. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel Kompetensi Profesional dan Pengembangan Karir sebesar 41,1%, sedangkan sisanya 58,9% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Pengembangan Karir bernilai 0,192. Artinya Pengembangan Karir dapat dipengaruhi oleh Kompetensi Profesional sebesar 19,2 % dan sisanya 80,8% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.4.2. Q-Square (Q2)

Nilai Q-Square (Q2) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. $Q2 > 0$ menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika $Q2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance. Nilai Q2 sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah,

moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai Q-Square

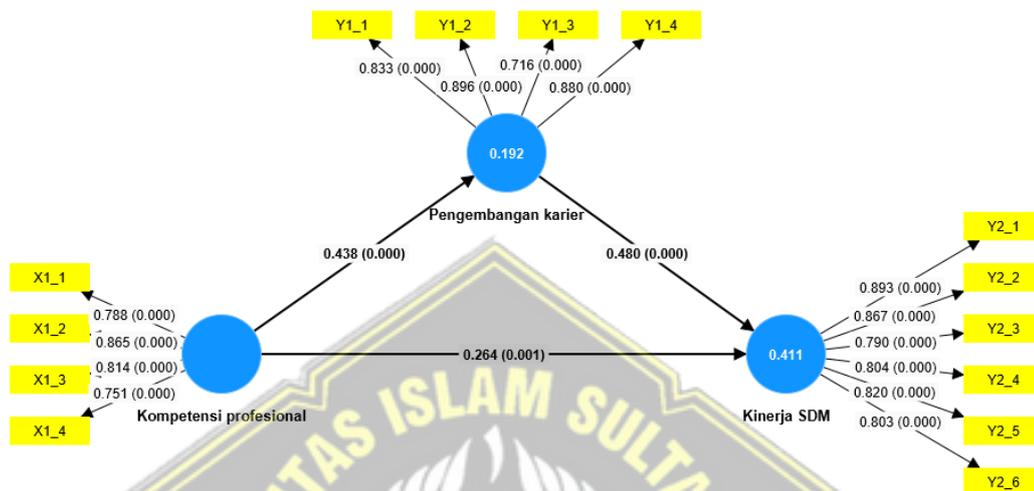
	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kinerja SDM	810.000	590.073	0.272
Pengembangan karier	540.000	470.910	0.128

Perhitungan Q-square (Q²) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,272 untuk variabel Kinerja SDM. Nilai tersebut lebih besar dari 0,15 berarti model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat (*moderate*). Sedangkan pada variabel Pengembangan Karir didapatkan nilai Q square sebesar 0,128, dimana nilai tersebut berkisar antara 0,02 dan 0,15 yang *predictive relevance* yang rendah. Meskipun demikian nilai Q-square semuanya berada di atas 0. Hal ini menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Kompetensi Profesional terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Pengembangan Karir sebagai variabel intervening.

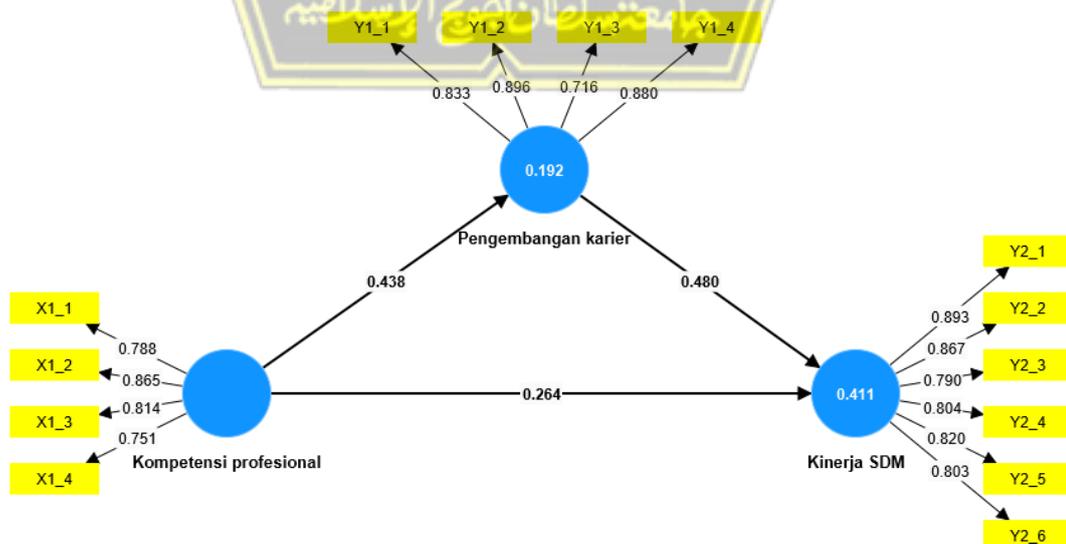
Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS* v4.1.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Inner Model SEM-PLS
 Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2025)

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk melihat apakah hipotesis diterima atau tidak.



Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.18
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kompetensi profesional -> Kinerja SDM	0.264	0.267	0.081	3.263	0.001
Kompetensi profesional -> Pengembangan karier	0.438	0.444	0.069	6.371	0.000
Pengembangan karier -> Kinerja SDM	0.480	0.481	0.082	5.831	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan di atas, selanjutnya dapat dijelaskan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1 : Kompetensi Profesional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh Kompetensi Profesional berpengaruh terhadap Kinerja SDM yakni 0.264. Hasil itu memberi bukti bahwa Kompetensi Profesional memberi pengaruh positif pada Kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (3.263) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,001) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Kompetensi Profesional secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik Kompetensi Profesional, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu

“Kompetensi Profesional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM
“dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2 : Kompetensi Profesional memiliki pengaruh positif terhadap Pengembangan Karir

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Pengembangan Karir yakni 0,438. Hasil itu memberi bukti bahwa Kompetensi Profesional memberi pengaruh positif kepada Pengembangan karir. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (6,371) lebih besar dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu kompetensi profesional secara positif dan signifikan mempengaruhi pengembangan karir. Hasil ini berarti semakin baik kompetensi profesional, maka pengembangan karir akan cenderung semakin tinggi. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ” *Kompetensi Profesional memiliki pengaruh positif terhadap Pengembangan Karir*” dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3 : Pengembangan karier memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM.

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja

SDM yakni 0,480. Hasil itu memberi bukti *bahwa* Pengembangan Karir memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (5,831) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,001) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Pengembangan Karir secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja SDM. Hasil ini berarti apabila pengembangan karir semakin baik, maka kinerja SDM akan cenderung menjadi semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ‘*Pengembangan karier memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM.*’ dapat **diterima**.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.15.

Tabel 4.15
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
H1	Kompetensi Profesional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM	3,263	0.001	Diterima
H2	Kompetensi Profesional memiliki pengaruh positif terhadap Pengembangan Karir	6,371	0.000	Diterima
H3	Pengembangan karier memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja SDM	5,831	0.000	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima jika $t > 1,96$ dan $p \text{ value} < 0,05$

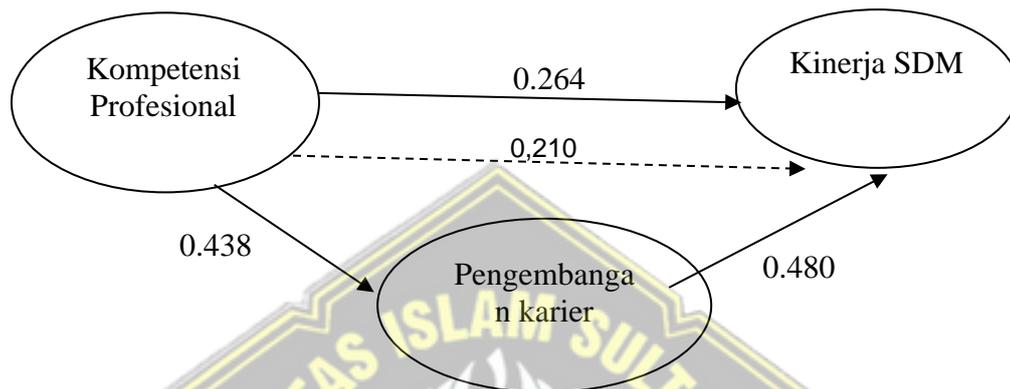
Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Kompetensi Profesional terhadap

Kinerja SDM melalui mediasi Pengembangan Karir

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (Kompetensi

Profesional) terhadap variabel endogen (Kinerja SDM) melalui variabel intervening, yaitu variabel Pengembangan Karir. Pengaruh tidak langsung Kompetensi Profesional terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Pengembangan Karir digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.
Koefisien Jalur Pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Kinerja SDM melalui Pengembangan Karir

Keterangan :

—————▶ : Pengaruh langsung

- - - - -▶ : Pengaruh tidak langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kompetensi profesional -> Pengembangan karier -> Kinerja SDM	0.210	0.215	0.057	3.671	0.000

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Pengaruh mediasi Pengembangan Karir dalam kaitan variabel Kompetensi Profesional terhadap Kinerja SDM diketahui sebesar 0,210.

Hasil uji *indirect effect* menghasilkan besaran t-hitung 3,671 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,000 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa pengembangan karir memediasi pengaruh kompetensi profesional dengan kinerja SDM. Artinya, kompetensi profesional yang dimiliki pegawai akan mendukung pengembangan karir pegawai di bidang kepebeanaan. Pegawai yang kompeten dalam bidangnya akan lebih mudah dalam menjalankan tugasnya, sehingga pekerjaan untuk menjadi lebih efektif dan efisien. Hal ini diharapkan dapat berkontribusi besar pada kinerja SDM.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Kompetensi Profesional terhadap kinerja SDM

Kompetensi Profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik Kompetensi Profesional, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat. Temuan serupa juga diungkapkan oleh (Mulang, 2021) yang menegaskan bahwa kompetensi secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja.

Kompetensi Profesional pada penelitian ini direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator Pengetahuan, Keterampilan, Attitude, dan Nilai pribadi. Empat aspek tersebut terbukti mampu meningkatkan Kinerja SDM yang pada penelitian ini diukur dari refleksi enam indikator yaitu indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas biaya, Tingkat pengawasan yang diperlukan, dan Hubungan antarpribadi.

Variabel Kompetensi Profesional memiliki indikator dengan nilai outer loading tertinggi, yaitu Keterampilan. Sementara itu, pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Kualitas. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterampilan seseorang, semakin baik pula kualitas kerjanya. Artinya, keterampilan menjadi faktor yang sangat berpengaruh terhadap kualitas hasil kerja SDM. Semakin terampil seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, maka semakin tinggi pula mutu, ketepatan, dan efisiensi hasil kerjanya. Dengan demikian, peningkatan keterampilan akan berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja SDM secara keseluruhan. Hal ini mempertegas bahwa kompetensi profesional memiliki peran penting dalam menciptakan SDM yang berkinerja unggul dan berkualitas tinggi.

Variabel Kompetensi Profesional memiliki indikator dengan nilai outer loading terendah, yaitu Nilai Pribadi, sedangkan pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah Ketepatan Waktu. Hasil ini mengindikasikan adanya hubungan positif antara kedua indikator tersebut. Dengan kata lain, semakin baik nilai-nilai pribadi yang dimiliki oleh seorang karyawan maka semakin tinggi pula tingkat ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas atau kewajiban yang diemban. Artinya, nilai pribadi yang kuat berperan penting dalam membentuk perilaku kerja yang disiplin dan konsisten terhadap waktu, yang pada akhirnya berdampak

positif terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

4.6.2. Pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Pengembangan Karir

Kompetensi Profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir. Hasil ini berarti semakin baik Kompetensi Profesional, maka Pengembangan Karir akan cenderung menjadi lebih meningkat. Penelitian (Borman, 2022) juga menyimpulkan bahwa kompetensi profesional berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir ASN.

Kompetensi Profesional pada penelitian ini direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator Pengetahuan, Keterampilan, Attitude, dan Nilai pribadi. Empat aspek tersebut terbukti mampu meningkatkan Pengembangan Karir yang dalam penelitian ini diukur dari tiga indikator yaitu indikator Penjajakan, Pemantapan, Pemeliharaan, dan Kemungkinan kemunduran.

Variabel kompetensi profesional yang memiliki nilai outer loading tertinggi adalah indikator keterampilan, sedangkan pada variabel pengembangan karir, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah pemantapan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keterampilan yang dimiliki seseorang, semakin kuat pula proses pemantapan dalam pengembangan kariernya. Dengan kata lain, peningkatan keterampilan tidak hanya mencerminkan kemampuan teknis atau

profesional yang lebih baik, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap kesiapan individu dalam menghadapi tantangan karier, memperjelas arah pengembangan diri, serta memperkuat stabilitas karier di masa depan. Keterampilan yang baik menjadi landasan penting dalam membangun kepercayaan diri, memperluas peluang, dan memperkuat komitmen terhadap profesi yang dijalani, sehingga proses pemantapan karier dapat berlangsung lebih efektif dan berkesinambungan.

Variabel Kompetensi Profesional memiliki indikator dengan nilai outer loading terendah yaitu *Nilai pribadi*, sedangkan pada variabel Pengembangan Karir, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah *Pemeliharaan*. Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan positif antara kedua variabel tersebut. Semakin baik penerapan dan penghayatan terhadap nilai-nilai pribadi yang dimiliki seseorang, maka semakin baik pula kemampuan individu dalam melakukan pemeliharaan kariernya. Dengan kata lain, ketika seseorang memiliki nilai pribadi yang kuat maka ia akan lebih mampu menjaga stabilitas, keberlanjutan, dan pengembangan kariernya secara konsisten. Nilai pribadi yang baik berperan sebagai dasar moral dan motivasi dalam mempertahankan kinerja serta komitmen terhadap profesinya. Hal ini menunjukkan bahwa aspek kepribadian profesional tidak hanya memengaruhi kinerja sesaat, tetapi juga berperan penting dalam membangun keberlangsungan karier dalam jangka panjang.

4.6.3. Pengaruh Pengembangan terhadap kinerja SDM.

Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik Pengembangan Karir, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat. Penelitian terdahulu mengkonfirmasi bahwa pengembangan karier memiliki dampak positif pada kinerja karyawan (Widisono et al., 2021).

Pengembangan Karir dalam penelitian ini diukur dari tiga indikator yaitu indikator Penjajakan, Pemantapan, Pemeliharaan, dan Kemungkinan kemunduran. Tiga aspek tersebut terbukti mampu meningkatkan Kinerja SDM yang pada penelitian ini diukur dari refleksi enam indikator yaitu indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas biaya, Tingkat pengawasan yang diperlukan, dan Hubungan antarpribadi.

Variabel Pengembangan Karir yang memiliki nilai outer loading tertinggi adalah indikator Pemantapan, sedangkan pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Kualitas. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan dalam pemantapan karir berhubungan langsung dengan peningkatan kualitas kinerja SDM. Dengan kata lain, semakin jelas arah dan kestabilan pengembangan karir seseorang, maka semakin tinggi pula kualitas kerja yang dihasilkan. Hal ini menunjukkan bahwa upaya perusahaan dalam membantu karyawan memantapkan jenjang karirnya dapat berdampak positif terhadap peningkatan mutu dan produktivitas sumber daya manusia.

Variabel Pengembangan Karir yang memiliki nilai outer loading paling rendah terdapat pada indikator pemeliharaan, sedangkan pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah ketepatan waktu. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan dalam aspek pemeliharaan akan berdampak positif terhadap ketepatan waktu kerja karyawan. Dengan kata lain, semakin baik organisasi dalam menjaga dan memperhatikan kebutuhan, kesejahteraan, serta pengembangan pegawainya, maka semakin tinggi pula kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas sesuai jadwal yang telah ditetapkan. Hal ini menegaskan pentingnya peran pemeliharaan sebagai faktor pendukung utama untuk meningkatkan kedisiplinan dan efisiensi kinerja sumber daya manusia.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris hubungan kompetensi profesional dan pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja SDM. Peneliti memilih metode ini bertujuan agar hasil dari penelitian ini bisa diterapkan langsung pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan *Bea dan Cukai* Tipe Madya Pabean A *Semarang*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa :

1. Kompetensi Profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik pengetahuan, keterampilan, attitude, dan nilai pribadi maka kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat.
2. Kompetensi profesional terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Artinya, semakin tinggi tingkat kompetensi profesional yang dimiliki seseorang, maka proses penajakan, pemantapan, pemeliharaan, serta kewaspadaan terhadap kemungkinan kemunduran karir akan semakin optimal dan berkembang secara positif.
3. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik Pengembangan Karir, maka kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, tingkat

pengawasan yang diperlukan, dan hubungan antarpribadi akan cenderung menjadi lebih meningkat.

5.2.Implikasi Teoritis

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi Profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM). Semakin tinggi tingkat keterampilan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, semakin tinggi pula mutu, efisiensi, dan ketepatan hasil kinerjanya. Artinya, organisasi yang berfokus pada peningkatan kemampuan teknis, penguasaan teknologi, serta pengembangan metode kerja yang efektif akan mampu menciptakan tenaga kerja yang unggul dan berkinerja tinggi. Selain itu, temuan ini menunjukkan semakin kuat nilai-nilai pribadi yang dimiliki seseorang seperti integritas, tanggung jawab, dan etos kerja semakin baik pula tingkat kedisiplinan dan ketepatan waktu dalam bekerja. Secara teoritis, hal ini menegaskan bahwa aspek kepribadian profesional tidak dapat diabaikan dalam model kinerja SDM. Nilai-nilai pribadi berperan sebagai landasan moral dan pengendali perilaku kerja yang konsisten terhadap waktu dan target.

Penelitian juga menunjukkan bahwa **Kompetensi Profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir**. Keterampilan merupakan pondasi utama dalam proses pematangan karier. Individu dengan keterampilan tinggi memiliki kepercayaan diri, kesiapan menghadapi tantangan, serta kejelasan arah dalam mengembangkan potensi diri dan kariernya. Hal ini sejalan dengan teori pengembangan karier yang menekankan pentingnya kompetensi profesional dalam

membentuk kemampuan adaptif dan daya saing tenaga kerja di masa depan. Oleh karena itu, investasi organisasi dalam peningkatan keterampilan karyawan akan berpengaruh langsung terhadap stabilitas dan pertumbuhan karier yang berkelanjutan.

Individu dengan nilai pribadi yang kuat seperti disiplin, tanggung jawab, dan komitmen lebih mampu menjaga keberlanjutan dan kestabilan kariernya. Secara teoritis, hubungan ini menegaskan bahwa keberhasilan pengembangan karier tidak hanya ditentukan oleh faktor teknis (seperti keterampilan), tetapi juga oleh faktor nonteknis berupa karakter dan nilai moral. Nilai pribadi berfungsi sebagai faktor internal yang mendorong individu untuk terus mengembangkan diri, mempertahankan kinerja, dan menjaga komitmen jangka panjang terhadap profesinya.

Hasil penelitian juga mengungkap bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Pemantapan karier yang baik akan berkontribusi pada peningkatan kualitas hasil kerja. Hal ini mendukung teori pengembangan karier yang menyatakan bahwa individu yang memiliki arah karier yang jelas cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Semakin baik aspek pemeliharaan yang meliputi perhatian terhadap kesejahteraan, pembinaan, dan dukungan organisasi semakin tinggi pula kedisiplinan dan ketepatan waktu kerja karyawan. Dari sisi teoritis, hal ini memperkuat konsep bahwa pemeliharaan karier bukan hanya sekadar menjaga keberlangsungan jabatan, tetapi juga membangun lingkungan kerja yang mendukung produktivitas. Organisasi yang memberikan perhatian pada

kesejahteraan dan pengembangan pegawai cenderung menciptakan budaya kerja yang disiplin, efisien, dan berorientasi pada hasil.

5.3. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian, pada variabel Kompetensi Profesional, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *Keterampilan*, sedangkan yang terendah adalah *Nilai Pribadi*. Hal ini menunjukkan bahwa keterampilan merupakan kekuatan utama SDM yang perlu dipertahankan melalui pelatihan berkelanjutan, pengembangan kompetensi teknis, dan penyediaan fasilitas belajar yang mendukung. Sementara itu, nilai pribadi perlu ditingkatkan karena berperan penting dalam membentuk perilaku kerja yang berintegritas dan disiplin. Upaya penguatan dapat dilakukan Kantor Pengawasan dan Pelayanan *Bea dan Cukai* Tipe Madya Pabean A Semarang melalui pembinaan karakter, pelatihan soft skills, serta penerapan budaya kerja berbasis nilai dan keteladanan pimpinan.

Pada variabel Pengembangan Karir, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *Pemantapan* dan yang terendah adalah *Pemeliharaan*. Aspek pemantapan perlu dipertahankan melalui jalur karier yang jelas, evaluasi berbasis kompetensi, serta program mentoring yang terarah. Sementara itu, aspek pemeliharaan perlu ditingkatkan dengan meningkatkan kesejahteraan, menciptakan keseimbangan kerja dan kehidupan, serta memperkuat komunikasi antara manajemen dan karyawan. Peningkatan kedua aspek ini akan mendukung keberlanjutan karier dan mendorong peningkatan kinerja SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan *Bea dan Cukai* Tipe Madya Pabean A Semarang secara keseluruhan.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasilnya.

1. Pengukuran variabel dilakukan berdasarkan persepsi responden melalui kuesioner, sehingga hasilnya sangat bergantung pada tingkat subjektivitas dan kejujuran responden dalam memberikan jawaban.
2. Penelitian ini hanya menggunakan pendekatan kuantitatif dengan model analisis tertentu, sehingga belum mampu menggali secara mendalam faktor-faktor nonkuantitatif yang dapat memengaruhi kompetensi profesional, pengembangan karir, dan kinerja SDM.
3. Ruang lingkup penelitian terbatas pada populasi dan konteks organisasi tertentu, sehingga generalisasi hasil ke lingkungan atau sektor lain perlu dilakukan dengan hati-hati.
4. Indikator variabel yang digunakan masih bersifat terbatas pada aspek-aspek utama yang diukur, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel moderasi atau mediasi guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antarvariabel.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan limitasi yang ada maka penelitian selanjutnya disarankan untuk :

1. Memperluas cakupan responden agar hasilnya lebih representatif dan dapat digeneralisasikan ke berbagai jenis organisasi atau sektor industri.

2. Mengembangkan model dengan menambahkan variabel mediasi atau moderasi, seperti motivasi kerja, kepemimpinan, atau budaya organisasi, untuk memperkaya pemahaman mengenai hubungan antara kompetensi profesional, pengembangan karir, dan kinerja SDM.
3. Mengembangkan metode penelitian dengan pendekatan kualitatif, seperti wawancara mendalam atau studi kasus, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai perilaku dan dinamika individu di tempat kerja.
4. Mempertimbangkan faktor kontekstual, seperti perubahan teknologi, kebijakan organisasi, atau kondisi ekonomi, yang mungkin memengaruhi hasil penelitian.



Daftar Pustaka

- Aina, R. Al, & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Akhmal, A., Laia, F., Ruri, &, & Sari, A. (2019). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN. *Jurnal Bisnis Administrasi (BIS-A)*, 08.
- Al Mamun, A., Fazal, S. A., & Muniady, R. (2019). Entrepreneurial knowledge, skills, competencies and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 29–48. <https://doi.org/10.1108/apjie-11-2018-0067>
- Al Rinadra, M., Fauzi, A., Galvanis, W. J., Unwalki, J., Awwaby, M., Satria, H., & Darmawan, I. (2023). Analisis Manajemen Talenta, Pengembangan Karir, dan Pengembangan Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Tinjauan Literatur). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(6), 753–767. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i6>
- Arif, M. (2021). Tugas dan fungsi kepolisian dalam perannya sebagai penegak hukum menurut Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang kepolisian. *Al-Adl: Jurnal Hukum*, 13(1), 91–101.
- Borman, R. (2022). The Influence of Competence and Work Professionals on Career Development of ASN Teachers at State MTS in Donggala Regency. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 5(9), 612–617.
- Chikamai, M. M., & Makhamara, F. (2021). INFLUENCE OF LEADERSHIP COMPETENCIES ON PERFORMANCE OF TEA COMPANIES IN NANDI COUNTY, KENYA. *European Journal of Economic and Financial Research*, 5(1). <https://doi.org/10.46827/ejefr.v5i1.1071>
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 449–456. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.007>
- Fahmi, I., & Ali, H. (2022). DETERMINATION OF CAREER PLANNING AND DECISION MAKING: ANALYSIS OF COMMUNICATION SKILLS, MOTIVATION AND EXPERIENCE (LITERATURE REVIEW HUMAN RESOURCE MANAGEMENT). 3(5). <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i5>
- Febrianti, N. T., Suharto, S., & Wachyudi, W. (2020). THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION IN PT JABAR JAYA PERKASA. *International Journal of Business and Social Science Research*, 25–35. <https://doi.org/10.47742/ijbssr.v1n2p3>
- Fouad, N. A., Kozlowski, M. B., Schams, S. S., Weber, K. N., Tapia, W. D., & Burrows, S. G. (2023). Why Aren't We There Yet? The Status of Research in Women's Career Development. *Counseling Psychologist*, 51(6), 786–848. <https://doi.org/10.1177/00110000231178539>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Gupta, M. (2019). Does work engagement mediate the perceived career support- and career adaptability- work performance relationship? *Journal of Global*

- Operations and Strategic Sourcing*, 12(2), 310–327.
<https://doi.org/10.1108/JGOSS-08-2017-0032>
- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11.
<https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Handoko, D. S., & Handoko, M. F. R. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Homepage*, 1(1), 31–45.
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2238>
- Hardianti, E., & Listiadi, A. (2021). *Pengaruh Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Profesional Terhadap Kinerja Pengenalan Lapangan Persekolahan Mahasiswa Pendidikan Akuntansi* (Vol. 9, Issue 1). JPAK.
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Hidayat, A. T., & Agustina, T. (2020). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Kompensasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Polisi Lalu Lintas Polresta Banjarmasin. *Business Innovation and Entrepreneurship Journal*, 2(1), 48–53.
<https://doi.org/10.35899/biej.v2i1.50>
- Hussain, A., Akbar, M., Shahzad, A., Poulouva, P., Akbar, A., & Hassan, R. (2022). E-Commerce and SME Performance: The Moderating Influence of Entrepreneurial Competencies. *Administrative Sciences*, 12(1).
<https://doi.org/10.3390/admsci12010013>
- Iskamto, D. (2022). Does Career Development Effect on Professionalism? *International Journal of Management and Business Applied*, 1(1), 9–18.
<https://doi.org/10.54099/ijmba.v1i1.94>
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Kristianty Wardany, D. (2020). *KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI PROFESIONAL TERHADAP KINERJA GURU*. 1(2), 73–82.
<https://ejurnlaunma.ac.id/index.php/madinasika>
- Kristiawan, M., Kartini, D., Fitria, H., Negeri, S., & Sugihan, M. (2020). The Influence of Principal's Leadership, Academic Supervision, and Professional Competence toward Teachers' Performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 20(1), 156–164.
<http://ijpsat.ijsh-t-journals.org>
- Kwon, K., & Jang, S. (2022). There is no good war for talent: a critical review of the literature on talent management. *Employee Relations*, 44(1), 94–120.
<https://doi.org/10.1108/ER-08-2020-0374>
- Liu, W. (2006). Knowledge exploitation, knowledge exploration, and competency trap. *Knowledge and Process Management*, 13(3), 144–161.
<https://doi.org/10.1002/kpm.254>

- Mangundjaya, W. L. (2024). Metode Assessment Center sebagai sarana pengembangan Sumber Daya Manusia melalui identifikasi potensi dan kompetensi SDM. *Journal on Education*, 06(04), 12550.
- Maryam, E. A., Mohamed, W., & Amal, B. (2018). Towards an adaptive learning system: An improved competency meta-model. *Proceedings of 2017 International Conference on Electrical and Information Technologies, ICEIT 2017, 2018-Janua*, 1–4. <https://doi.org/10.1109/EITech.2017.8255236>
- Montenegro, M., José, R., & Cerero, F. (2022). Digital competences for teacher professional development. Systematic review José María Fernández Batanero. *European Journal of Teacher Education*, 45(4), 513–531.
- Mulang, H. (2021). The Effect of Competences, Work Motivation, Learning Environment on Human Resource Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 84–93. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.52>
- Nuriman, H. (2021). The Analysis Of Competence And Career Development Impact On Work Motivation And Its Implication Toward Employee's Performance. In *AKADEMIK Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis* (Vol. 1, Issue 1).
- Prakosa, A. B. (2023). *Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan melalui Pengembangan Karir Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Akademi Kepolisian Semarang)*. Diss. Universitas Muhammadiyah Semarang, .
- Rahardjo, S. (2014). THE EFFECT OF COMPETENCE, LEADERSHIP AND WORK ENVIRONMENT TOWARDS MOTIVATION AND ITS IMPACT ON THE PERFORMANCE OF TEACHER OF ELEMENTARY SCHOOL IN SEMARANG CITY, CENTRAL JAVA, INDONESIA. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*. www.garph.co.uk
- Rahman Yudi Ardian. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam* , 4(2).
- Rahmawati, Ansari, I., & Tahir, M. (2022). KINERJA POLISI SATUAN LALU LINTAS (SATLANTAS) DI POLRES WAJO. *Journal.Unismuh.*, 3(3). <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index>
- Rajab, M. (2021). *FACTORS AFFECTING CAREER PLANNING: SKILL AND EXPERIENCE (LITERATURE REVIEW OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT)*. 2(6). <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v2i2>
- Retno, B., Samsuddin, H., Nitawati, E. Y., & ... (2024). Human Resource Management Strategy the Role of Managers and Career Development. *Jurnal Ilmiah* <https://jurnal.ibik.ac.id/index.php/jimkes/article/view/2664>
- Rezki, M., Saga, R., & Samad, A. (2022). ANALISIS PELAYANAN PUBLIK DAN KINERJA PERSONIL TERHADAP KEPUASAN PENGURUSAN SURAT IZIN MENGEMUDI PADA POLRESTABES KOTA MAKASSAR. *Jurnal Sains Manajemen Nitro*, 2(1). <https://ojs.nitromks.ac.id/index.php/jsmn>
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Building Behavior and Performance Citizenship Perceived Organizational Support and Competence (Case Study at

- SPMI Private University In West Sumatra). *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(06), 2049–2055.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Setiadi, A., Endah Winarti HS, & M Taufiq. (2016). ANALISIS KOMUNIKASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN PENGEMBANGAN KARIR SEBAGAI VAIABEL MODERASI (STUDI KASUS PADA AKADEMI KEPOLISIAN). *Dharma Ekonomi*, 44, 65–79.
- Setiawan, Y. E., & Syaifuddin, S. (2020). PENINGKATAN KOMPETENSI PROFESIONALITAS GURU MELALUI PELATIHAN DESAIN PEMBELAJARAN PETA KONSEP. *JURNAL PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT*, 26(3), 148. <https://doi.org/10.24114/jpkm.v26i3.16377>
- Shaito, F. (2019). *Career Development: An Overview*.
- Shirmohammadi, M., Hedayati Mehdiabadi, A., B. M. , & McLean, G. N. (2021). Mapping human resource development: Visualizing the past, bridging the gaps, and moving toward the future. *Human Resource Development Quarterly*, 3(2), 197-224.
- Siagian, S. P. (1997). *Manajemen Suatu Pengantar*,. Alumni.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Subari, S., & Raidy, H. (2015). Influence of training, competence and motivation on employee performance, moderated by internal communications. *International Journal of Economic Research*, 12(4), 1319–1339. <https://doi.org/10.11634/216796061504678>
- Wardhani, R. A. N., & Wijaya, S. A. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Pengembangan Karir dan Kinerja Guru di Kota Jember. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 12(1).
- Wasono, M. P. J. (2019). Pengaruh Peran Kepala Sekolah dan Kompetensi Profesional Terhadap Pengembangan Karir Guru SMP Negeri. *INOPENDAS: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 2(2). <https://doi.org/10.24176/jino.v2i2.4328>
- Wau, J., & Purwanto, P. (2021). THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT, WORK MOTIVATION, AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.262>
- Widisono, G., Djamil, M., & Saluy, A. B. (2021). *THE EFFECT OF MOTIVATION AND COMPETENCE ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES OF PT. PARAMITA BANGUN SARANA TBK WITH CAREER DEVELOPMENT AS INTERVENING VARIABLE*. 2(4). <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v2i4>
- Yulizar, Y., Sarboini Sarboini, & Mariati Mariati. (2020). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Personil Polri pada Satuan Kerja Biro Operasi Polda Aceh. *EMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)* , 6(2), 59-70. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v6i1.339>