

PENGARUH PENGALAMAN KERJA, KOMPETENSI TERHADAP KINERJA MELALUI PENGEMBANGAN SDM DI BPSDM HUKUM DAN HAM

Sri Endah Nurhidayati, Faisal Marzuki, Heri Iswanto

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, Indonesia

Email: endahayya77@gmail.com, faisal@upnvj.ac.id, h.iswanto@upnvj.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengalaman kerja, kompetensi melalui pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai di BPSDM. Sampel responden dalam penelitian ini adalah 73 pegawai dan pemilihan sampel yang digunakan melalui kuesioner dengan simple random sampling. Menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan Structure Equation Models (SEM) dengan menggunakan Partial Least Square (PLS). Penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki nilai 0,283 pada original sampel yang berarti memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kompetensi dengan nilai 0,274 yang berarti bahwa kompetensi memberikan pengaruh yang positif kepada kinerja pegawai, pengembangan SDM mendapatkan nilai original sample 0,385 yang artinya bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja.

Kata Kunci: Pengalaman kerja, kompetensi, pengembangan SDM, kinerja pegawai

Abstract

This study aims to analyze work experience, competence through HR development on employee performance at BPSDM. The sample of respondents in this study were 73 employees and the sample selection used was through a questionnaire with simple random sampling. Using quantitative methods with data analysis techniques using Structure Equation Models (SEM) using Partial Least Square (PLS). This study shows that work experience has a value of 0.283 in the original sample, which means it has a positive influence on employee performance. Competence with a value of 0.274 which means that competence has a positive influence on employee performance, HR development gets an original sample value of 0.385 which means that HR development has a positive effect on performance.

Keywords: Work experience, competence, HR development, employee performance
kinerja

Received: 2022-02-20; Accepted: 2022-02-05; Published: 2022-03-28

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen yang berpengaruh terhadap baik atau tidaknya performa organisasi atau perusahaan. Organisasi yang sehat dipengaruhi oleh kinerja dari pegawai atau karyawannya yang memiliki pendidikan, pengalaman kerja, dan kompetensi sesuai dengan bidangnya masing-masing yang mana hal tersebut akan sangat mendukung performa manajemen organisasi keseluruhan. Di dalam era globalisasi saat ini kinerja pemerintah selalu menjadi perhatian masyarakat umum dengan stigma yang melekat yaitu sebagai pemilik kebijakan yang berkewajiban untuk memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Kualitas layanan yang diberikan oleh pemerintah seringkali dipertanyakan oleh masyarakat yaitu terkait kesesuaian prosedur, keramahan, ketepatan, dan kecepatan layanan yang masih jauh dari harapan publik. Dikarenakan masih rendahnya pelayanan publik, buruknya pola pikir yang dimiliki oleh para birokrat, hal ini membuat etos kerja birokrat tersebut menjadi sangat rendah.

Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014 pasal 70 menyatakan bahwa setiap pegawai aparatur sipil negara memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Kompetensi ini dimaksudkan untuk mendukung performa kinerja para aparatur sipil negara dalam menjalankan tugasnya. Pengembangan kompetensi dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, seminar, kursus, dan penataran dan harus dievaluasi oleh pejabat yang berwenang sebagai bahan referensi dalam merekomendasikan jabatan dan mengembangkan karier pegawai. Kompetensi menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 38 Tahun 2017 ([peraturan menteri, 2017](#)) dibedakan dalam tiga kategori, kompetensi yang pertama adalah uji kompetensi teknis untuk mengukur pengetahuan (wawasan), keterampilan, sikap, dan perilaku kerja yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang berkaitan khusus dengan bidang teknis jabatan atau keterampilan tertentu dari pegawai kementerian hukum dan hak asasi manusia. Kedua kompetensi manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Ketiga kompetensi sosial kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berhubungan dengan masyarakat beragam dalam perihal agama, kaum serta adat, sikap, pengetahuan kebangsaan, etika, nilai-nilai, akhlak, emosi serta prinsip, yang wajib dipenuhi oleh tiap pemegang kedudukan untuk mendapatkan hasil kegiatan cocok dengan peran, tugas serta Jabatan.

BPSDM Hukum dan HAM sebagai salah satu unit eselon I memiliki tugas melaksanakan pengembangan sumber daya manusia di bidang hukum dan hak asasi manusia dan memiliki fungsi untuk 1. Menyusun kebijakan teknis, program dan anggaran pengembangan sumber daya manusia. 2. Melaksanakan pengembangan sumber daya manusia. 3. Melaksanakan penilaian kompetensi 4. Memantau, mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia 5. Melaksanakan administrasi BPSDM Hukum dan HAM. 6. Melaksanakan fungsi lain yang diberikan

oleh Menteri. Tujuan dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan kompetensi agar dapat menuju ke arah yang lebih baik sehingga kompetensi ideal yang mendukung setiap pelaksanaan pekerjaan pegawai dapat tercapai.

Di dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai, BPSDM Hukum dan HAM melakukan janji kinerja dengan Menteri Hukum dan HAM yang terdapat pada kesepakatan kinerja serta menyatakan bahwa sasaran program tahun 2020 adalah 1. Berupaya untuk meningkatkan kompetensi aparatur Kementerian Hukum dan HAM dilihat dari hasil pegawai yang mengikuti uji kompetensi, seberapa banyak jumlah pegawai yang sudah mengikuti uji kompetensi. 2. Terpenuhinya kompetensi para pegawai di bidang imigrasi dan pemasyarakatan, dalam hal ini untuk memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan khususnya bidang teknis keimigrasian dan pemasyarakatan kepada para pegawai untuk mendukung tugas dan fungsinya sebagai aparatur sipil negara. Tingkat kinerja para aparatur sipil negara pada umumnya, yang sudah di dukung dengan tunjangan kinerja dan fasilitas yang cukup memadai apakah hal ini berbanding lurus dengan kinerja yang dihasilkan.

Dalam rangka mewujudkan SDM yang berkualitas dan profesional, BPSDM telah melakukan berbagai upaya untuk melakukan pengembangan kepada pegawai melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di berbagai bidang, baik yang dilakukan secara klasikal maupun menggunakan metode e-learning. Pengembangan SDM dalam rangka meningkatkan kemampuan SDM tersebut mencakup perencanaan pengembangan sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan, *corporate university*, penilaian kompetensi dan sistem informasi sumber daya manusia berbasis kompetensi. Berdasarkan informasi dari pejabat analis kepegawaian, BPSDM melakukan program pengembangan bagi pegawai yang tertuang dalam rencana kegiatan anggaran antara lain: 1) Pembinaan mandiri pegawai dan jabatan fungsional, berupa diklat, workshop 2) Pembinaan mental, fisik dan disiplin pegawai 3) Pemetaan potensi dan kompetensi pegawai melalui metode *assessment center*.

Sudah menjadi fenomena umum bahwa hampir seluruh unsur pimpinan pemerintahan senantiasa meletakkan pengembangan SDM pada urutan teratas. Berikut ini merupakan permasalahan yang ada di BPSDM dilihat dari segi pengembangan pegawai yang dilakukan sampai dengan saat ini belum semua pegawai mendapatkan pengembangan kompetensi seperti diberikan pendidikan dan pelatihan yang rutin sesuai dengan hak pegawai yang harus mendapatkan pendidikan dan pelatihan selama 20 jam pelajaran setiap tahunnya, namun hal ini belum dapat dilaksanakan sepenuhnya. Hal ini bisa di lihat dari capaian kinerja BPSDM tahun 2020 yang dapat di lihat pada data di bawah ini:

Tabel 1
Indikator Kinerja BPSDM TA. 2020

No.	Sasaran Program	Indikator Kinerja	Target	Realisasi
1	Meningkatkan kompetensi Sumber daya Manusia di Bidang Hukum dan HAM	Prosentase penilaian hasil kompetensi yang ditindaklanjuti oleh pengguna	75%	81%
		Persentase ASN Kemenkumham yang mendapatkan pengembangan kompetensi	85%	70%
		Persentase alumni pelatihan yang sudah melaksanakan tugas sesuai dengan kompetensi bidang tugasnya	85%	96%

Data Laporan Tahunan BPSDM 2020

Sedangkan dari sisi penilaian kompetensi yang dimaksudkan untuk melihat bagaimana tingkat integritas, kerjasama, komunikasi, yang harus dimiliki oleh setiap pegawai, pada tahun 2020 baru dilakukan penilaian kompetensi terhadap 50 (lima puluh) (18,87%) pegawai BPSDM yang mendapatkan kesempatan untuk mengikuti uji kompetensi dari total keseluruhan pegawai sebanyak 265 orang, dengan hasil penilaian sesuai dengan level yang menjadi standar level pegawai menurut Permenpan Nomor 38 tahun 2017 ([peraturan menteri, 2017](#)) yaitu di level 1 (bagi jabatan fungsional umum).hal ini perlu mendapatkan perhatian untuk diberikan penilaian kompetensi kepada para pegawai agar dapat memetakan kompetensi pegawai yang ada di BPSDM. Sehingga hal ini dapat memudahkan dalam penempatan pegawai berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing pegawai.

Fenomena lain adalah saat ini BPSDM belum berhasil mencapai wilayah bebas korupsi dan wilayah bersih bebas melayani dimana salah satu indikator penilaiannya adalah kinerja pegawai. Kinerja organisasi berhubungan dengan kinerja individu, dalam hal ini kinerja BPSDM keseluruhan berkaitan erat dengan hasil kinerja yang di capai oleh pegawai. Namun demikian adanya hasil yang berbeda di lihat dari capaian penilaian evaluasi BPSDM masih mendapatkan nilai BB (sangat baik) sedangkan dari hasil rekap pegawai BPSDM yang terdapat di bagian kepegawaian dapat dilihat dari nilai Penilaian Prestasi Kerja PNS (PPKP) mayoritas mendapatkan hasil nilai yang baik sebanyak 262 pegawai dengan prosentase 98,87%, kategori cukup baik 0%, dan kategori tidak baik 3 orang atau 1,13% hal ini dikarenakan pegawai yang kurang disiplin dalam menjalankan pekerjaannya maupun kurang tingkat kehadirannya sehingga mendapatkan penilaian kurang dari atasannya.

Diera disrupsi digital organisasi pemerintah dituntut untuk memiliki pegawai yang berkinerja dan memiliki profil sebagai smart ASN. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi dan Birokrasi menyatakan bahwa perlu di siapkan pegawai yang memiliki profile smart ASN untuk menghadapi era globalisasi dan tantangan dunia yang semakin kompleks. Profil Smart ASN meliputi integritas, penguasaan berbagai macam bahasa asing, memiliki jiwa patriotisme, menguasai informatika dan teknologi, mengedepankan sikap profesionalisme, berwawasan global, memiliki jiwa

melayani (*hospitality*), mampu bersikap wirausaha (*entrepreneurship*), dan menjalin relasi agar memiliki jaringan luas. Dengan hal ini maka pemerintah akan mendapatkan digital talent dan digital leader (Setiawan, 2020). Sampai dengan penulisan ini di BPSDM belum pernah melakukan kajian tentang profile ASN khususnya bagi pegawai. Profile ASN yang digunakan sekarang mengacu pada Permenpan nomor 38 tahun 2017, seperti yang sudah dijelaskan di atas. Profil smart ASN meliputi kompetensi teknis, manajerial dan sosio kultural. Namun di BPSDM belum pernah menyelenggarakan assessment untuk kompetensi teknis karena kompetensi teknis dilakukan oleh instansi pembina, sedangkan yang dilakukan oleh BPSDM adalah uji kompetensi manajerial dan sosio kultural. Dengan demikian penambahan output penelitian berupa profil smart ASN menjadi hal baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya.

Profil pegawai di BPSDM saat ini hanya berupa profil data pegawai dan masa kerja, berikut ini adalah data pegawai BPSDM dengan jumlah total pegawai sebanyak 265 orang dengan masa kerja lebih banyak di atas sepuluh tahun masa kerja. Data ini di dasarkan pada banyaknya jumlah pegawai yang memiliki lama waktu bekerja diatas 10 tahun sebanyak 197 orang (74,34) hal ini dikarenakan kebanyakan pegawai banyak merintis kerja dari usia muda atau lulus dari kuliah dan bekerja sebagai PNS, sedangkan jumlah pegawai yang memiliki lama waktu bekerja 5 sd 10 tahun terdapat 31 orang (11,37%) dan pegawai yang merintis karier antara 0 sd 5 tahun sebanyak 37 orang (13,96%) hal ini dikarenakan adanya penambahan pegawai baru melalui penerimaan calon pegawai negeri sipil yang direkrut oleh Kementerian dan disalurkan ke unit eselon I sebagai salah satu upaya untuk memberikan dukungan pegawai di BPSDM. Hal ini bertujuan dalah satunya untuk menyeimbangkan jumlah pegawai yang baru dengan pegawai yang berpengalaman.

Literatur terdahulu telah sering membahas tentang permasalahan kinerja pegawai, dengan hasil temuan menunjukkan adanya faktor-faktor yang bisa mempengaruhi kinerja seperti pengalaman kerja, kompetensi dan pengembangan sumber daya manusia. Lebih lanjut penelitian diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Andi Prayogi, dkk. (2019) bahwa kinerja dipengaruhi oleh kompetensi, selaras dengan pendapat yang disampaikan oleh Andika Dwi K. dkk (2017) dalam penelitian yang dilakukannya bahwa kinerja di pengaruhi oleh pengalaman kerja secara signifikan, Adapun telaahan atau penelitian yang dilakukan oleh Anselmus Dimbau dkk (2021) menghasilkan kesimpulan bahwa kinerja organisasi di pengaruhi oleh pengembangan SDM.

Pengembangan sumber daya manusia selaku salah satu usaha untuk tingkatkan karyawan dalam memahami keahlian teknis, abstrak, konseptual serta moral pegawai yang sesuai dengan keinginan profesi atau kedudukan melalui pembelajaran serta bimbingan. Pembelajaran sendiri berkaitan dengan peningkatan wawasan berdasarkan uraian ataupun penjelasan yang disesuaikan dengan perkembangan yang berubah secara global. Sebaliknya bimbingan merupakan sesuatu usaha peningkatan wawasan serta kemampuan seseorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan khusus. Seperti

penelitian yang dilakukan Frank Nana Kweku Otoo dkk. (Otoo, Otoo, Abledu, & Bhardwaj, 2019) dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa beberapa praktek *human resources development* mempengaruhi kinerja organisasi. Adapun telahaan atau penelitian yang dilakukan oleh (Karo-Karo & Tamami, 2016) menghasilkan kesimpulan bahwa faktor pengembangan SDM dengan cara parsial tidak mempengaruhi bermakna kepada kemampuan karyawan, hingga disimpulkan jika faktor pengembangan SDM tidak mempengaruhi terhadap kemampuan karyawan. Perihal ini berarti semakin tidak bagus pengembangan SDM di industri hingga akan mengurangi kemampuan karyawan Rumah Sakit BP. Batam.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah kompetensi. Sampai dengan saat ini masih terdapat beberapa lembaga pemerintah yang memiliki pegawai dengan kompetensi yang belum memadai. Berdasarkan dari fakta yang di temukan masih kurang optimalnya daya saing pegawai serta sulitnya mengukur kemampuan pegawai. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Gabriela Kolibáčová (Kolibáčová, 2014) dengah pernyataan bahwa tidak terdapat keterkaitan antara kompetensi dan kinerja karyawan. Kompetensi pegawai juga merupakan faktor penunjang dalam peningkatan kinerja suatu instansi, organisasi, dan perusahaan yang dibuktikan oleh pernyataan (Shet, Patil, & Chandawarkar, 2019). Adapun penelitian yang dilakukan oleh (Zaim.H., Yaşar.F.Mehmet, 2013) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara kompetensi dan kinerja individu berdasarkan instrumen survei yang terdiri dari pertanyaan-pertanyaan berkaitan dengan kompetensi karyawan dan kinerja pada perusahaan sektor jasa di Turki dengan metode pengembangan kompetensi generik dan pengembangan kompetensi khusus organisasi.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Frank Nana Kweku Otoo, dkk. (Ghana, 2019) dan Sentosa Karo-Karo dan Sastra Tamam (2016) ada ketidak konsistenan yang terjadi seperti pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja yang dilakukan terdapat perbedaan hasil. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Kolibáčová, 2014) dan (Zaim.H., Yaşar.F.Mehmet, 2013) yang meneliti hubungan kompetensi terhadap kinerja juga terdapat perbedaan pada hasil penelitiannya. Hal inilah yang mendasari penulis untuk melakukan penelitian apakah di BPSDM Hukum dan HAM pada pelaksanaan penelitian ini akan mendapatkan hasil yang termasuk signifikan atau tidak signifikan.

Berdasarkan fenomena dan *gap research* diatas terdapat pemahaman mengenai bagaimana pengaruh pengalaman kerja, dan kompetensi terhadap kinerja dengan intervening pengembangan sumber daya manusia, khususnya pada organisasi pemerintah dimana maiah belum ideal dan belum sesuai dengan yang diharapkan. Penelitian ini dibuat dengan tujuan untuk menjelaskan bagaimana hubungan-hubungan antara variable-variabel tersebut. Sehingga penulis tertarik untuk meneliti “pengaruh pengalaman kerja, kompetensi terhadap kinerja melalui pengembangan sumber daya manusia di BPSDM Hukum dan HAM”.

Metode Penelitian

Populasi

Populasi merupakan totalitas atau jumlah obyek yang akan di teliti yang dapat memenuhi kriteria tertentu. Pndapat dari Sekaran serta Bougie (2013: 262) yaitu jika populasi merupakan golongan orang, peristiwa, ataupun keadaan yang menarik sehingga bisa membuat orang tertarik untuk membuat penelitian lebih lanjut dengan menyelidiki serta membuat penilaian. Populasi merupakan bagian yang dapat dipergunakan dalam membuat sebagian kesimpulan. Populasi terdiri dari beberapa elemen anggota, berdasarkan pendapat Cooper serta Emory (1996: 241) dalam (Bahri, 2018a) P: 49. Populasi hendak jadi area abstraksi kesimpulan hasil riset. Pada penelitian ini penulis mengambil populasi dari para pegawai di lingkungan BPSDM Hukum dan HAM yang berjumlah 265 orang.

Sampel Penelitian

Sampel merupakan salah satu bagian dari populasi yang memiliki karakteristik tertentu dan diambil melalui cara yang telah ditentukan. Ketika peneliti tidak mampu untuk mengambil data populasi penelitian secara langsung, maka dapat digunakan sampel (Efferin, dkk: 2008: 73). Menurut Furchan (2005:193) kelompok kecil atau beberapa bagian populasi yang diamati oleh peneliti dinamakan sampel penelitian. Meneliti sebagian dari populasi dinamakan penelitian sampel (Arikunto, 2006:131) dalam Syaiful Bahri (2018:51). Penelitian secara ideal dilakukan terhadap seluruh populasi, namun karena keterbatasan baik dari tenaga, biaya, segi waktu, yang harus di miliki oleh penulis, maka penelitian ini dilakukan terhadap sampel dari populasi.

Menurut Hidayat A (2018) dalam Bergen (2020), teknik dalam mengambil teknik sampling atau sampel ialah cara mengambil sampel yang berasal dari populasi. Sampel adalah wujud sebageian populasi yang diamati. Kemudian akan diteliti dan akan menghasilkan penelitian berupa kesimpulan. Kegunaan sampling dalam penelitian yaitu:

1. Dapat mengurangi biaya atau anggaran penelitian.
2. Menghemat waktu dalam melakukan penelitian.
3. Dapat memproduksi informasi atau data yang tepat dan benar.
4. Memperluas cakupan penelitian.

Teknik sampling dapat dikerjakan apabila populasi memiliki sifat yang seragam atau mempunyai karakteristik yang sama atau lebih kurang hampir sama. Apabila kondisi populasi bersifat heterogen, sampel yang didapatkan bersifat tidak representatif atau tidak dapat mencerminkan karakteristik populasi. Dalam penelitian ini teknik sampling yaitu simple random sampling. Menurut Sugiyono (2018:134) *simple random sampling* dikatakan *simple* (sederhana) karena dalam pengambilan anggota Sampel dari populasi yang dilakukan secara acak. Cara demikian dapat dilakukan apabila anggota populasi dianggap homogen.

Pada penelitian ini penulis mengambil sampel dari total populasi pegawai di BPSDM sebanyak 265 pegawai. Dengan menghitung sampel menurut rumus Slovin (1960:182) yang menyatakan bahwa untuk memastikan pendekatan mengenai jumlah

ilustrasi yang butuh didapat dalam sesuatu populasi khusus dengan memasukkan faktor kelonggaran ketidak telitian sebab kekeliruan dalam pengumpulan ilustrasi yang sedang bisa ditoleransi. Dalam penelitian ini toleransi dinyatakan dalam prosentase, sebesar 10%. Dengan perhitungan sebagai berikut:

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

Keterangan:

n = jumlah sampel yang akan di ambil

N = jumlah populasi

e = % kelonggaran ketidaktelitian

$$N = 265 \text{ (jumlah pegawai di BPSDM)}$$

$$n = \frac{265}{1 + 265 (0.10)^2}$$

$$n = 72,6 = 73 \text{ (dibulatkan)}$$

Teknik Pengumpulan dan Pengolahan Data

Teknik Pengumpulan data

Data adalah sekumpulan informasi yang berawal dari observasi, bisa berbentuk nilai, lambang ataupun watak. Informasi atau data yang bagus merupakan informasi yang bisa diyakini kebenarannya (*reliable*), sesuai tenggat waktu yang diberikan serta melingkupi ruang lingkup yang besar agar dapat menggambarkan mengenai permasalahan secara keseluruhan (*relevan*). Dalam pengambilan data dapat bersumber dari pengambilannya ataupun metode memperoleh informasi sehingga bisa disimpulkan sebagai 2 bagian yaitu:

1. Data Primer

Ialah informasi yang dikumpulkan ataupun didapat dengan cara langsung dari pangkal asli serta tidak lewat perantara. Pengumpulannya dicoba langsung oleh peneliti sebagai dasar dalam menanggapi pertanyaan-pertanyaan riset. Agar memperoleh informasi utama dapat menggunakan metode tanya jawab, angket serta obeservasi. Metode dengan melaksanakan tanya jawab serta angket disebut dengan survey.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan informasi yang didapat dengan cara tidak langsung serta lewat alat perantara, berdasarkan dari sumber- sumber yang sudah ada ataupun informasi yang telah disediakan serta digabungkan oleh para pihak lain.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan informasi atau data diperoleh dengan mendapatkan data yang diperlukan sebagai upaya mencapai tujuan riset. Hipotesisi atau dugaan ialah hasil jawaban yang diperoleh terhadap permasalahan riset yang masih di uji coba dengan cara empiris, dan hal ini memerlukan pengumpulan data. Ada beberapa metode pengumpulan data menurut (Bahri, 2018) antara lain Observasi (*observation*),

Wawancara (interview), Kuesioner (Questionnaire). Dalam penelitian ini untuk pengumpulan datanya penulis menggunakan kuesioner dimana informasi didapat dengan metode membagikan persoalan ataupun pernyataan secara tertulis pada responden agar menanggapi persoalan yang sudah diajukan.

Pengukuran yang dilakukan pada masing-masing variabel riset dilaksanakan dengan menggunakan skoring berdasarkan rasio Likert (Likert Scale), yang merupakan cara yang digunakan dalam mengukur tindakan pada pernyataan sepakat ataupun ketidaksetujuannya kepada subyek, obyek ataupun peristiwa khusus yang dipaparkan dalam pernyataan- pernyataan yang terdapat di dalam angket. Riset ini memakai rasio likert dengan standar 5 untuk nilai evaluasi dimana nilai 1 membuktikan angka terendah serta angka nilai 5 membuktikan angka paling tinggi. Penilaian untuk indikator-indikator dari variabel didasarkan pada skor atau nilai:

Tabel 2
Skala pengukuran variabel

Alternatif pilihan	Bobot/skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-ragu (RR)	3
Kurang Setuju (KS)	2
Tidak Setuju (TS)	1

Menurut (Sugiyono, 2018) “Skala Likert digunakan sebagai alat pengukur tindakan, pandangan, serta anggapan individu maupun kelompok terkait kejadian sosial.” Berdasarkan skala likert, hingga variabel yang diukur dan dipaparkan sebagai salah satu indikator variabel. Dan Indikator ini dapat digunakan selaku tolak ukur dalam membuat item- item instrumen yang berbentuk statement (pernyataan) ataupun persoalan.

Hasil dan Pembahasan

Pembahasan

Dari hasil pengujian yang telah dilakukan dengan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) melalui aplikasi data SmartPLS 3.0, berikut ini adalah pembahasan hubungan pengalaman kerja, kompetensi, pengembangan SDM terhadap kinerja diperoleh hasil sebagai berikut:

A. Analisa Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pada penelitian ini menunjukkan hasil adanya pengaruh signifikan dari pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai hal ini terlihat dari nilai t_{hitung} sebesar 2,184 lebih besar dari t_{tabel} senilai 1,994. Dan hasil p_{value} lebih besar dari 0,05 dengan taraf kepercayaan 95%. Adapun nilai original sampel sebesar 0,283 yang menunjukkan bahwa arah hubungan pengalaman kerja (X_1) dan kinerja pegawai (Y_1) adalah positif. Temuan ini menjelaskan bahwa pengalaman kerja dapat menentukan kinerja pegawai di lingkungan BPSDM. Dengan demikian apabila

pegawai memiliki pengalaman kerja yang baik maka cenderung akan memiliki kinerja yang tinggi. Sebaliknya jika pegawai memiliki pengalaman kerja yang buruk, maka akan semakin rendah pula kinerja yang dimiliki pegawai.

Hal ini sesuai dengan hasil perhitungan indeks jawaban responden terkait dengan pernyataan pengalaman kerja yang mendapatkan nilai indeks tertinggi PK4 sebesar 63,2 yang menyatakan bahwa pengetahuan yang diterima selama ini dapat memudahkan dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan indeks terkecil pada PK2 dengan nilai 61,8 yang menyatakan bahwa senioritas pegawai akan mendapatkan perhatian dari pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Jadi dalam penelitian pegawai BPSDM yang menjadi responden menyepakati bahwa senioritas atau lama waktu dalam bekerja akan mendapatkan perhatian dari pimpinan. Hal ini sering terjadi di lingkungan kerja pemerintahan dimana masa kerja juga dapat berguna untuk memberikan salah satu rekomendasi dalam pemberian promosi atau pengembangan kariernya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Puyod & Charoensukmongkol, 2019) yang menyatakan bahwa pegawai yang memiliki pengalaman kerja lebih banyak akan lebih terampil daripada mereka yang memiliki pengalaman kerja lebih sedikit. Dan penelitian yang dilakukan oleh (Kumeang1, Tewel2, & Sendow3, 2019) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Dengan semakin banyaknya pengalaman kerja yang dimiliki oleh pegawai maka kepercayaan diri pegawai akan semakin tinggi dalam menyelesaikan permasalahan. Pengalaman yang dimiliki pegawai akan memudahkannya dalam menyelesaikan pekerjaan secara cepat dan tepat waktu. Pengalaman kerja akan memberikan dasar pengetahuan yang lebih dalam mengorganisir pengetahuan dan pengalaman kerja. Hal ini sangat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai karena mempunyai pengalaman yang lebih banyak dalam bekerja.

B. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Pada penelitian ini menunjukkan hasil adanya pengaruh signifikan dari variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai hal ini terlihat dari nilai t_{hitung} didapat sebesar 2,339 lebih besar dari t_{tabel} senilai 1,994 dan p_{value} sebesar 0,022 lebih kecil dari 0,05 dengan taraf kepercayaan 95%. Temuan ini menjelaskan bahwa kompetensi dapat menentukan kinerja pegawai di lingkungan BPSDM, hal ini terkonfirmasi dari nilai original sampel yang positif sebesar 0,274. Dengan demikian apabila pegawai memiliki kompetensi yang baik maka cenderung akan memiliki kinerja yang tinggi. Sebaliknya jika pegawai memiliki kompetensi yang kurang, maka akan memiliki kinerja yang rendah.

Berdasarkan hasil nilai indeks tertinggi yang diperoleh dari pernyataan K6 dengan nilai 63 yang menyatakan bahwa profesionalitas yang dimiliki dalam bekerja sangat membantu dalam penyelesaian tugas dan pegawai BPSDM menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sedangkan pernyataan yang mendapatkan nilai rendah adalah pernyataan K2 dengan nilai 57,4, ini berarti bahwa pegawai setuju

tentang cara pandang positif berpengaruh terhadap pengembangan diri pegawai. Berdasarkan hasil indeks tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa kemampuan diri seseorang dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai agar dalam menyelesaikan pekerjaan dapat menjadi lebih cepat dan tepat. Dengan adanya hal tersebut maka akan mempengaruhi hasil kerja pegawai secara keseluruhan, yang pada akhirnya mempengaruhi performa organisasi.

Hasil penelitian ini didukung oleh (ainol & Al Mamun, 2018) dimana kompetensi berpengaruh positif terhadap keunggulan dan daya saing terhadap kinerja. Dan penelitian yang dilakukan oleh (Rosmaini & Tanjung, 2019) dengan hasil penelitian menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif. Di dukung juga dengan penelitian yang dilakukan oleh (Pitafi, Kanwal, Ali, Khan, & Waqas Ameen, 2018) yang mengungkapkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja. Dengan bertambahnya kompetensi seseorang dan di dukung kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan, maka kinerja pegawai meningkat. Kompetensi merupakan suatu kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*). Kompetensi dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi. Kompetensi dapat menunjukkan prestasi kerja dan kontribusi pribadi pegawai terhadap organisasinya. Hal ini juga di dukung oleh penelitian yang di lakukan oleh (Iswanto & Marzuki, 2020) yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari kompetensi atas pertukaran pemimpin dan karyawan dalam hubungan organisasi.

Pegawai juga harus memiliki kemampuan ataupun kompetensi yang tepat dalam melakukan pekerjaannya. Kompetensi tersebut untuk mewujudkan kinerja dan keberhasilan kerja pegawai dalam jangka panjang. Hal ini mengindikasikan bahwa penempatan pegawai pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya juga merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kinerja. Kompetensi merupakan salah satu karakteristik dasar seseorang yang dapat mempengaruhi cara berpikir dan bertindak. Oleh sebab itu, kompetensi yang sesuai dengan tingkat tanggung jawab pekerjaan merupakan salah satu faktor pembentuk timbulnya peningkatan kinerja pegawai. Ketika terjadi peningkatan kompetensi maka kinerja pegawai semakin meningkat, begitu juga sebaliknya jika kompetensi tidak dikembangkan secara optimal maka kinerja pegawai juga akan menurun.

C. Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Pengembangan SDM

Pada penelitian ini menunjukkan hasil adanya pengaruh signifikan antara pengalaman kerja terhadap pengembangan SDM, hal ini dapat dilihat dari hasil nilai t_{hitung} sebesar 3,830 lebih besar dari t_{tabel} senilai 1,994 dan p_{value} sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 dengan taraf kepercayaan 95%. Adapun original sampel sebesar 0,378 yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif. Dari temuan ini menjelaskan bahwa pengalaman kerja dapat mempengaruhi pengembangan pegawai di lingkungan BPSDM. Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa apabila

pegawai memiliki pengalaman kerja yang baik maka cenderung akan bisa mengembangkan dirinya untuk menjadi lebih berkembang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ni Nyoman Witya Candra, 2016) yang menyatakan hasil analisis menemukan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir pegawai. Hal ini berarti apabila pengalaman kerja semakin tinggi maka pengembangan karir yang dimiliki karyawan akan meningkat dan sebaliknya, semakin rendah pengalaman kerja maka pengembangan karir yang dimiliki karyawan akan menurun. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Jiang, Hu, & Wang, 2018) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara pengalaman kerja dengan kemampuan beradaptasi dalam karir. Pengalaman kerja akan memoderasi pegawai dalam beradaptasi dengan pengembangan karir dimana pengalaman kerja yang tinggi akan memberikan efek atau pengaruh yang kuat dalam pengembangan karir dibandingkan dengan pegawai yang memiliki pengalaman kerja yang sedikit. Ini dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja berperan dalam mendukung karier pegawai, karena dengan adanya pengalaman kerja yang dimiliki tentunya akan mendukung performa kinerja dari pegawai itu sendiri.

D. Pengaruh Kompetensi terhadap Pengembangan SDM

Pada penelitian ini menunjukkan hasil adanya pengaruh signifikan antara kompetensi terhadap pengembangan SDM, hal ini didapat dari nilai t_{hitung} sebesar 5,665 lebih kecil dari nilai t_{tabel} sebesar 1,994 dan p_{value} sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 dengan taraf kepercayaan 95%. Temuan ini menjelaskan bahwa kompetensi dapat mempengaruhi pengembangan pegawai di lingkungan BPSDM, hal ini terkonfirmasi dari nilai original sampel yang positif sebesar 0,537. Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap pengembangan SDM. Dengan demikian pegawai akan lebih meningkat dan berkembang kompetensinya apabila diberikan pengembangan SDM berupa pelatihan dan kursus. Sebaliknya jika pegawai memiliki kompetensi dibawah standar, maka pegawai tersebut tidak mendapat kesempatan untuk pengembangan SDM seperti promosi karir ke jenjang yang lebih tinggi, serta mendapatkan pendidikan dan pelatihan ke luar negeri (beasiswa).

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Suhairom, Musta'amal, Amin, Kamin, & Wahid, 2019) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan faktor penting yang dapat memberikan dampak luar biasa pada kelangsungan karir pegawai. Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari masing-masing individu untuk berkembang dalam meningkatkan karirnya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fauzi & Siregar, 2019) yang menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel kompetensi terhadap pengembangan karir. Hal ini dimaksudkan bahwa jika kompetensi karyawan semakin meningkat maka pengembangan karir juga akan meningkat, begitu pula sebaliknya jika pengembangan karir menurun maka

kompetensi pegawai akan menurun. Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai sangatlah penting untuk mendukung karier dan masa depannya. Pegawai dengan kemahiran dan keterampilan yang bagus, sikap (*attitude*) yang positif dan profesional tentu akan berpeluang untuk mendapatkan kesempatan promosi ataupun mewakili kantor dalam berbagai kesempatan seperti *workshop*, *study banding*, dan pengembangan pegawai lainnya.

E. Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai

Pada penelitian ini menunjukkan hasil adanya pengaruh signifikan antara pengembangan SDM terhadap kinerja, hal ini didapat dari nilai t_{hitung} sebesar 2,643 lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 1,994 dan $p\ value$ sebesar 0,010 lebih kecil dari 0,05 dengan taraf kepercayaan 95%. Temuan ini menjelaskan bahwa pengembangan pegawai dapat mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan BPSDM, hal ini terkonfirmasi dari nilai original sampel yang positif sebesar 0,385. Dengan demikian apabila pengembangan SDM berjalan dengan baik maka cenderung akan meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih optimal. Sebaliknya jika pengembangan SDM kurang, maka akan menyebabkan tingkat kinerja yang rendah.

Hal ini juga didukung dari nilai indeks yang diperoleh, dimana nilai indeks yang tinggi ada pada pernyataan P4 dengan nilai 62,8 yang menyatakan bahwa pelatihan teknis sangat berpengaruh terhadap pengembangan SDM, sedangkan nilai indeks yang terendah pada pernyataan P3 dengan nilai indeks sebesar 58, menyatakan bahwa pelatihan teknis diikuti secara adil oleh semua pegawai. Berdasarkan hasil indeks tersebut dapat disimpulkan bahwa responden sebagian besar sependapat dengan pernyataan yang menyatakan bahwa pelatihan teknis sangat berpengaruh terhadap pengembangan SDM. Hal ini sudah dilaksanakan di BPSDM dimana pelatihan teknis diberikan untuk mendukung kinerja para pegawai dengan jabatan fungsional tertentu (JFT). Sedangkan untuk pernyataan yang menyatakan bahwa pelatihan teknis diikuti secara adil, hal ini dimaksudkan bahwa belum semua pegawai mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan teknis. Ini dikarenakan masih banyak pegawai jabatan fungsional umum yang belum berpindah ke jabatan fungsional tertentu, sedangkan pelatihan teknis dimaksudkan dan dikhususkan bagi para pegawai yang sudah melaksanakan atau menduduki jabatan teknis.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Otoo & Mishra, 2018) yang menghasilkan penelitian bahwa pengembangan sumber daya manusia berdampak pada kinerja karyawan. Oleh karenanya jika organisasi yang ingin berkembang maka harus benar-benar memperhatikan pengembangan pegawainya. Salah satu bentuknya adalah melalui pendidikan dan pelatihan pegawai. Pendidikan dan pelatihan pegawai akan mempengaruhi peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh (Juwita, 2019) yang menyatakan bahwa pengembangan SDM berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Ini berarti semakin meningkatnya pengembangan SDM maka semakin meningkat pula kinerja yang di capai pegawai.

Pengembangan pegawai sangatlah dibutuhkan sebagai salah satu bentuk pengawasan terhadap pengelolaan tugas dan untuk mendukung agar pegawai memiliki kemampuan dan keterampilan dalam penggunaan teknologi sehingga hasil kinerjanya meningkat. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Andika, 2019) yang menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dikarenakan pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya dalam pengembangan sumber daya manusia bagi suatu organisasi untuk mendapatkan performa kinerja yang optimal. Tujuan dari pengembangan SDM adalah untuk menciptakan pegawai yang memiliki kinerja, pola pikir, pengetahuan dan keterampilan yang baik dimasa sekarang maupun dimasa depan. Cara pengembangan SDM dilakukan dengan meningkatkan kemampuan pegawai agar dapat berkinerja lebih baik. Jika kinerja pegawai sebelumnya adalah positif, maka pengembangan yang diberikan bertujuan untuk semakin meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Sedangkan bila kinerja sebelumnya dibawah standar, maka pengembangan SDM diharapkan dapat memperbaiki kinerja tersebut.

F. Indirect Effect

Pada bagian ini menganalisis pengaruh pengalaman kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai secara tidak langsung (melalui mediasi pengembangan SDM). Hasil analisisnya sebagai berikut.

Tabel 3
Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Value
Kompetensi -> Pengembangan SDM -> Kinerja Pegawai	0,207	0,189	0,081	2,553	0,013
Pengalaman Kerja -> Pengembangan SDM -> Kinerja Pegawai	0,145	0,136	0,071	2,040	0,045

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS versi 3.0 (2021)

Berdasarkan tabel 22, hasil analisis menunjukkan bahwa pengalaman kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui pengembangan SDM, hal ini terkonfirmasi melalui nilai t_{hitung} $2,040 > 1,994$ dan probabilitas signifikansi $0,045 < 0,05$. Temuan ini menjelaskan bahwa pengembangan SDM dapat menjadi variabel mediasi antara pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain pegawai dengan masa kerja yang lama dapat meningkat kinerjanya apabila pegawai tersebut diberikan pelatihan dan pengembangan SDM.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa kompetensi secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini terkonfirmasi melalui nilai t_{hitung} $2,553 > 1,994$ dan probabilitas signifikansi $0,013 < 0,05$. Temuan ini menjelaskan bahwa pengembangan SDM dapat menjadi variabel mediasi antara kompetensi terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain pegawai yang memiliki kompetensi

tertentu dapat mencapai kinerja apabila pegawai tersebut diberikan pelatihan dan pengembangan SDM.

Berdasarkan hasil di atas dapat dilihat bahwa pengalaman kerja dengan di dukung pengembangan SDM yang memadai maka dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini bisa dilihat bahwa dengan pengalaman kerja yang banyak tentu pengetahuan dan keterampilan pegawai akan meningkat. Ini juga di tambah dengan adanya dukungan pengembangan pegawai yang diberikan melalui pelatihan maupun pendidikan tentu dapat menambah wawasan, pengetahuan dan keterampilan pegawai. Adapun kompetensi juga dapat di dukung dengan pengembangan SDM baik berupa pelatihan maupun promosi untuk jabatan yang tentunya akan menambah semangat dan minat pegawai dalam berkinerja.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dengan melalui analisis Partial Least Square (PLS) mengenai pengaruh pengalaman kerja, kompetensi, pengembangan SDM terhadap kinerja di BPSDM serta pengujian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa: 1). Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya pengalaman kerja yang dimiliki pegawai tentu akan menambah pengetahuan dan keterampilannya dalam bekerja. Pegawai dengan masa kerja yang lama (berpengalaman) akan mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai target yang ditentukan oleh organisasi atau pimpinan. Pekerjaan yang diselesaikan tersebut memiliki tingkat kesalahan yang rendah dan dapat diselesaikan tepat waktu. Oleh karenanya pengalaman kerja dapat mendorong pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih optimal dan memiliki dampak positif bagi peningkatan kinerja organisasi di BPSDM. 2). Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja di BPSDM. Kompetensi yang dimiliki seseorang atau individu serta didukung oleh sikap (*attitude*) yang baik/professional dalam bekerja tentu akan memudahkan pegawai tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan. Nilai diri atau cara pandang pegawai yang positif akan mendorong penyelesaian tugasnya dengan baik sesuai standar atau target. Sikap pegawai yang profesional akan mendukung performa pegawai, dimana profesionalisme tersebut akan mendorong terwujudnya lingkungan yang kondusif dalam bekerja. 3). Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM. Keterkaitan antara pengalaman kerja terhadap pengembangan SDM ditunjukkan dengan semakin banyak pengalaman yang dimiliki pegawai semakin terbuka kesempatan untuk mengembangkan karirnya. Adanya dukungan pendidikan dan pelatihan yang diberikan bagi pegawai tentu akan menambah kemampuan diri pegawai tersebut. Peningkatan kemampuan diri pegawai akan memperoleh kesempatan pelatihan maupun promosi dalam kariernya. 4). Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM. Kompetensi yang dimiliki pegawai dapat mempengaruhi dalam pengembangan karirnya dan memudahkan pegawai tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan. Kompetensi memiliki dampak pada

performa kerja pegawai, dimana pegawai menjadi lebih di perhatikan dan di prioritaskan untuk mendapatkan kesempatan mengikuti pendidikan, pelatihan, promosi dan bentuk pengembangan karir lainnya. 5). Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. SDM yang diberikan pendidikan dan pelatihan, kursus, bimbingan teknis (bimtek) dll, akan memberikan dampak berupa meningkatnya pengetahuan dan keterampilan pegawai. Hal ini akan memudahkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan, dan juga akan mempengaruhi hasil kerja yang lebih maksimal. Dengan semakin meningkatnya pengembangan SDM yang dilakukan oleh pihak manajemen, maka semakin meningkat pula tingkat kinerja yang dimiliki oleh pegawai.

BIBLIOGRAFI

- Andika, Rindi. (2019). *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Bank Mandiri (Persero) Tbk Mandiri Mitra Usahakuala & Bahorok*. 11(2), 127–135. [Google Scholar](#)
- Bahri, Syaiful. (2018). *Metodologi Penelitian Bisnis: Lengkap dengan Teknik Pengolahan Data SPSS* (Erang Risanto, ed.). Yogyakarta: CV.Andi Offset. [Google Scholar](#)
- Fauzi, Firman, & Siregar, Muhammad Hanafiah. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Kinerja Karyawan Terhadap Pengembangan Karir Di Perusahaan Konstruksi. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Industry (JEMI)*, 2(1), 9–21. [Google Scholar](#)
- Iswanto, Acim Heri, & Marzuki, Faisal. (2020). Can corporate character dimensions act as bridge between leader-member exchange and employee organization relationship: An empirical study of Indonesian pharmaceutical firms. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(2), 535–544. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.2.81> [Google Scholar](#)
- Jiang, Zhou, Hu, Xiaowen, & Wang, Zhongmin. (2018). Career adaptability and plateaus: The moderating effects of tenure and job self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 59–71. [Google Scholar](#)
- Juwita, Reni. (2019). Analisis Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pada Pegawai BPS Kabupaten Ogan Ilir. *Jurnal Ilmiah Bina Manajemen*, 2(1), 1–11. [Google Scholar](#)
- Karo-Karo, Sentosa, & Tamami, Sastra. (2016). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Rumah Sakit BP. Batam. *Jurnal Bening*, 3(1), 87–98. [Google Scholar](#)
- Kolibáčová, Gabriela. (2014). The relationship between competency and performance. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 62(6), 1315–1327. <https://doi.org/10.11118/actaun201462061315> [Google Scholar](#)
- Kumeang¹, Natalia C., Tewal², Bernhard, & Sendow³, Greis M. (2019). *Pengaruh Pengalaman Kerja, Komunikasi Dan Sikap Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Makan Padang Di Manado*. 7(3). [Google Scholar](#)
- NI Nyoman Witya Candra, I. komang Ardana. (2016). *Pengaruh Pengalaman Kerja Pelatihan, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir di PLN*. 5(9), 5839–5867. [Google Scholar](#)
- Otoo, Frank Nana Kweku, & Mishra, Mridula. (2018). Measuring the impact of human resource development (HRD) practices on employee performance in small and medium scale enterprises. *European Journal of Training and Development*, 42(7–

8), 517–534. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2017-0061> [Google Scholar](#)

Otoo, Frank Nana Kweku, Otoo, Evelyn Akosua, Abledu, Godfred Kwame, & Bhardwaj, Akash. (2019). Impact of human resource development (HRD) practices on pharmaceutical industry's performance: The mediating role of employee performance. *European Journal of Training and Development*, 43(1–2), 188–210. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2018-0096> [Google Scholar](#)

Peraturan menteri. (2017). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017*. 108.

Pitafi, Abdul Hameed, Kanwal, Shamsa, Ali, Ahsan, Khan, Ali Nawaz, & Waqas Ameen, Muhammad. (2018). Moderating roles of IT competency and work cooperation on employee work performance in an ESM environment. In *Technology in Society* (Vol. 55). <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2018.08.002> [Google Scholar](#)

Puyod, Jenette Villegas, & Charoensukmongkol, Peerayuth. (2019). The contribution of cultural intelligence to the interaction involvement and performance of call center agents in cross-cultural communication: The moderating role of work experience. *Management Research Review*, 42(12), 1400–1422. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2018-0386> [Google Scholar](#)

Rosmaini, Rosmaini, & Tanjung, Hasrudy. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366> [Google Scholar](#)

Shet, Sateesh V., Patil, S. V., & Chandawarkar, Meena R. (2019). Competency based superior performance and organizational effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(4), 753–773. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0128> [Google Scholar](#)

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan RD*. Bandung: Alfabeta.

Suhairom, Nornazira, Musta'amal, Aede Hatib, Amin, Nor Fadila Mohd, Kamin, Yusri, & Wahid, Nur Husna Abdul. (2019). Quality culinary workforce competencies for sustainable career development among culinary professionals. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 205–220. [Google Scholar](#)

Zaim.H., Yaşar.F.Mehmet, dan Faruk Ünal Ö. (2013). “Analyzing The Effects Of Individual Competencies On Performance: A Field Study In Services Industries In Turkey.” *Journal of Global Strategic Management · December 2013*.

Zainol, Noor Raihani, & Al Mamun, Abdullah. (2018). Entrepreneurial competency, competitive advantage and performance of informal women micro-entrepreneurs in Kelantan, Malaysia. *Journal of Enterprising Communities*, 12(3), 299–321. <https://doi.org/10.1108/JEC-11-2017-0090> [Google Scholar](#)

Copyright holder:

Sri Endah Nurhidayati, Faisal Marzuki, Heri Iswanto (2022)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

