

## Pengaruh Kompetensi, Prestasi Kerja, dan Pengalaman Kerja terhadap Pengembangan Karier Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan

**Nisaul Khaer<sup>1</sup>, Ulfa Hidayati<sup>2\*</sup>**

<sup>1</sup> Universitas Muslim Indonesia, Indonesia

<sup>2</sup>Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Parepare, Indonesia

### Abstract

*This research aims to examine the impact of competence, work performance, and work experience on the career development of employees in the Regional Office of the Ministry of Religious Affairs in South Sulawesi Province. The sample for this study comprised 142 respondents who were civil servants employed at the Regional Office. To address the research objective, the author employed the multiple linear regression analysis technique with the aid of SPSS software. The findings of this study provide empirical evidence of the positive and significant influence of competence, work performance, and work experience on the career development of employees in the Regional Office of the Ministry of Religious Affairs in South Sulawesi Province. These results underscore the importance of enhancing competence, improving work performance, and acquiring relevant work experience as pivotal factors in advancing the careers of employees within this organizational context. The implications of this research highlight the need for organizations to prioritize competence development programs, performance management systems, and opportunities for employees to gain diverse work experiences. By investing in these areas, organizations can foster the professional growth and career advancement of their employees in the Regional Office of the Ministry of Religious Affairs in South Sulawesi Province. Future research can further explore additional variables or contexts to gain a comprehensive understanding of career development within the ministry and provide valuable insights for effective human resource management practices.*

### Article history:

Received : 2022-12-09

Revised : 2023-05-04

Accepted : 2023-05-27

Available : 2023-08-11

### Keywords:

Competency, Work  
Achievement, Work  
Experience, Career  
Development

**Paper type:** Research paper

### Please cite this article:

Khaer, Nisaul., Hidayati, Ulfa. "Pengaruh Kompetensi, Prestasi Kerja, dan Pengalaman Kerja terhadap Pengembangan Karier Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan" *Balanca: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam* [ONLINE], Volume 5 Issue 1 (June, 2023): 34 - 44

### \*Corresponding author:

DOI:

ulfaahidayatii@gmail.com

10.35905/balanca.v6i1.3655

Page:

34 - 44

BALANCA with CC BY license. Copyright © 2021, the author(s)

## PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara saat ini tidak hanya terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) saja, namun juga terdapat jenis aparatur lain yaitu Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Hal ini sebagaimana yang telah dijelaskan pada UU Nomor 5 tahun 2014. Pada UU tersebut, telah dijelaskan bahwa ASN memiliki tugas dan digaji sesuai dengan peraturan perundang-undangan (Nahruddin, 2018)

Berkaitan dengan hal tersebut, Bandura & Locke (2003) menjelaskan bahwa jika seorang pegawai (ASN) dapat memahami tugas dan tanggung jawabnya dan juga mengerti arah dan tujuan organisasinya, maka dapat mempengaruhi kinerjanya menjadi lebih baik. Hal ini sejalan dengan *Goal-Setting Theory* bahwa perilaku dan tindakan manusia dapat diarahkan dengan mengatur tujuan dari awal (Robbins & Judge, 2022).

Dalam menjalankan tugasnya, organisasi pemerintahan memiliki permasalahan besar terkait dengan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) (Pardede & Mustam, 2017). Beberapa permasalahan yang ditemukan seperti rendahnya profesionalisme kerja, etos kerja yang rendah, budaya kerja yang buruk, dan rendahnya penerapan kedisiplinan pegawai di lingkup Instansi Pemerintahan. Permasalahan-permasalahan tersebut selalu menjadi tema besar dalam membahas kinerja pegawai di Instansi Pemerintahan.

Fakta ini kemudian secara perlahan mengalami perubahan, dengan berbagai adopsi yang dilakukan pemerintah untuk menjadikan organisasi menjadi memiliki daya saing dalam melaksanakan tujuan organisasi. Upaya-upaya tersebut dilakukan dengan proses rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan karier dan sistem kompensasi. Dalam kaitannya dengan pengembangan karier seorang PNS, maka secara teoritis, konsep atau pendekatan *resources-based view* (RBV), dan *Goal Setting Theory*, adalah sebuah pendekatan yang dapat digunakan guna menganalisis permasalahan kkompetensi sumberdaya ASN.

Kompetensi dianggap sebagai Iceberg Model (Spencer & Spencer, 2008) yang terdiri dari beberapa aspek pembangun seperti motif yang dimiliki, bagaimana bentuk karakteristik pribadi, konsep diri, nilai-nilai yang dimiliki, pengetahuan serta keahlian dalam menyelesaikan tugas. Integrasi dari unsur-unsur inilah yang akan menghasilkan SDM yang berkinerja unggul.

Pengalaman kerja dapat didefinisikan sebagai hasil akumulasi dari keterampilan, kemampuan dan pengetahuan individu. Aspek-aspek tersebut diperoleh melalui waktu kerja yang telah dilakukan sebelumnya. Pengalaman kerja yang tinggi dapat menentukan bagaimana sikap, pola pikir, dan tindakan seseorang dalam bekerja guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini sebagaimana yang jelaskan (Pangestuti, 2019) bahwa pengalaman kerja merupakan akumulasi dari pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang diperoleh pegawai dari pekerjaan yang telah dilakukan sebelumnya. Hal ini dapat diinterpretasi bahwa sorang PNS dengan lamanya bekerja akan memiliki pengalaman yang lebih baik, dalam hal pengetahuan, *skill*, dan keahlian lainnya. Selain pengalaman kerja,

maka faktor lain yang dapat berkaitan dengan pengembangan karier PNS adalah Prestasi kerja.

Menurut Yusuf (2015), upaya pengembangan karier adalah langkah yang dapat ditempuh organisasi dalam menilai potensi pegawai serta menentukan strategi yang tepat dalam mengembangkan potensi pegawai tersebut. Berdasarkan hal tersebut, upaya peningkatan karier ASN perlu diawali dengan pengidentifikasi potensi ASN melalui posisi dan jabatan yang telah diatur oleh UU ASN.

Fenomena yang terdapat pada Kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan terkait dengan masalah kompetensi masih menjadi perhatian utama organisasi. Hal ini karena dengan semakin tingginya beban kerja, serta tuntutan kebutuhan organisasi, maka kompetensi SDM ASN harus menjadi perhatian. Terkait dengan kompetensi ASN, masih terdapat pegawai yang belum memahami secara mendetail terhadap tugas-tugas dan fungsinya terutama berkaitan dengan pelayanan publik. Kenyataan ini kemudian berefek pada prestasi kerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari capaian sasaran kinerja pegawai (SKP), yang belum maksimal, meskipun banyak pegawai yang memiliki masa kerja di atas sepuluh tahun, tidak memanfaatkan pengalaman tersebut dalam memperoleh kesempatan dalam pengembangan karier.

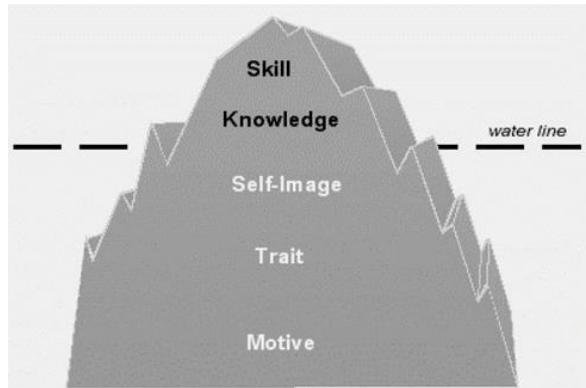
## KAJIAN LITERATUR

### Resources-based View (RBV) Theory

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan *tools* yang tepat guna menciptakan nilai pada pegawai. Pelaksanaan MSDM tersebut dinilai mampu meningkatkan kinerja pegawai jika dapat diterapkan dengan maksimal pada kegiatan operasional organisasi. Menurut Filson et al. (2021) penerapan MSDM yang tepat dapat menjadi faktor keunggulan tersendiri bagi organisasi. Hal ini disebabkan oleh dua hal, *pertama*, adanya permasalahan dalam pengelolaan SDM seperti hasil yang tidak jelas. Hal ini dapat diakibatkan oleh sistem yang belum terkomputerisasi dengan baik. *Kedua*, pengelolaan MSDM memiliki ciri khusus pada sistemnya sehingga tidak dapat ditiru oleh organisasi lain. Kedua alasan tersebut mengakibatkan penerapan MSDM memiliki arti penting pada kinerja dan keberhasilan organisasi. Relevansi teori RBV dalam penelitian ini adalah, untuk menjelaskan variabel kompetensi SDM dalam penelitian ini. Bahwa organisasi pemerintah dewasa ini, telah memfokuskan peningkatan kompetensi SDM dalam menjamin kualitas kinerja organisasi.

### Iceberg Model Competency

Teori ini dikembangkan oleh Spencer mengatakan bahwa fenomena kompetensi ibaratnya seperti gunung es (Salleh et al., 2015), sebagaimana ditampilkan di bawah ini.



Sumber: Spencer & Spencer (2008)  
**Gambar 1 Teori Model Gunung Es**

Berdasarkan gambar 1, diketahui bahwa kompetensi SDM yang tampak adalah pengetahuan dan keahlian, (*technical competency*) sementara kompetensi yang tidak nampak atau berada didasar disebut dengan *Behavioral Competency*. Spencer & Spencer (2008) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang melekat pada diri individu yang mampu memberikan peningkatan kemampuan dalam menjalankan tugas. Pada dasarnya, kompetensi merupakan gabungan antara *skill*, *knowledge*, dan *job behavior*; yang terus menerus mengalami evaluasi yang menyeluruh. Spencer & Spencer (2008) juga menjelaskan bahwa kompetensi memiliki beberapa karakteristik tertentu seperti:

1. *Skills*

Keahlian menjadi karakter pertama dalam membentuk kompetensi. Keahlian turut memberikan dampak yang cukup besar bagi pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan organisasi.

2. *Knowledge*

Pengetahuan merupakan salah satu karakter yang terdapat pada kompetensi. Hal ini dikarenakan pengetahuan turut berperan dalam meningkatkan efektivitas pekerjaan yang dilakukan pegawai pada organisasinya.

3. *Self-Concept*

*Self-Concept* merupakan sikap dan konsep diri yang dimiliki oleh pegawai yang dapat ditandai dari nilai-nilai yang melekat pada dirinya. Nilai-nilai ini selanjutnya mampu mengontrol setiap perilaku yang ditunjukkan pegawai dalam bekerja.

4. *Traits*

*Trait* atau watak adalah karakter yang mendorong individu dalam memberikan respons terhadap sesuatu. Watak juga turut membentuk cara pegawai dalam menanggapi berbagai permasalahan yang muncul pada perkerjaan dan tugas dari organisasi.

5. *Motives*

Motif dapat didefinisikan sebagai faktor yang mendorong seseorang untuk berpikir untuk melakukan suatu tindakan. Jika seorang pegawai

memiliki motivasi untuk memberikan prestasi kerja, maka segala tindakan dan sikap yang tunjukkan secara konsisten adalah guna memberikan hasil yang terbaik pada organisasi.

### **Achievement Motivation Theory**

*Achievement Motivation Theory* merupakan teori yang digunakan dalam menjelaskan prestasi kerja. Teori yang dibangun McClelland (1985) ini menjelaskan bahwa motivasi berprestasi dapat dianggap sebagai kebutuhan yang mendorong individu atau pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan usaha yang maksimal dengan tujuan untuk memberikan prestasi yang sesuai dengan standar keunggulan (Taris & Muhammad Hussin, 2013).

### **Expectancy Theory**

Penulis menggunakan teori harapan dalam penelitian ini untuk mengeksplorasi variabel eksternal dalam penelitian ini yaitu pengembangan karier. Teori harapan yang dikemukakan Vroom (1964) menjelaskan bahwa terdapat hubungan daya tarik antara prestasi kerja yang dilakukan oleh pegawai dengan hasil atau imbalan yang diberikan. Selain itu, juga dijelaskan bahwa terhadap hubungan daya tarik antara usaha dengan prestasi kerja. Daya tarik pada kedua hubungan ini adalah pentingnya hasil yang diperoleh pada pekerjaan yang telah diselesaikan (Barba-Sánchez & Atienza-Sahuquillo, 2017)

### **Kompetensi SDM**

Spencer & Spencer (2008) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang melekat pada diri individu yang mampu memberikan peningkatan kemampuan dalam menjalankan tugas. Pada dasarnya, kompetensi merupakan gabungan antara *skill*, *knowledge*, dan *job behavior*; yang terus menerus mengalami evaluasi yang menyeluruh (Komara, 2019). Berdasarkan hal tersebut, maka indikator kompetensi yang digunakan pada penelitian ini yaitu:

1. Kompetensi Teknis,
2. Kompetensi Menejerial
3. Kompetensi Sosial Kultural

### **Prestasi Kerja**

Ajabar (2020) menjelaskan prestasi kerja sebagai hasil yang diperoleh dalam melaksanakan tugas dengan maksimal. Proses penyelesaian tugas yang diberikan tersebut didasarkan pada kemampuan, pengetahuan, *skill* serta pengalaman yang terakumulasi secara terus menerus. Prestasi kerja dapat disebut sebagai hasil (output) dari tugas yang diselesaikan oleh pegawai pada sebuah organisasi dengan maksud menyelesaikan pekerjaan dengan optimal dan sesuai dengan standar.

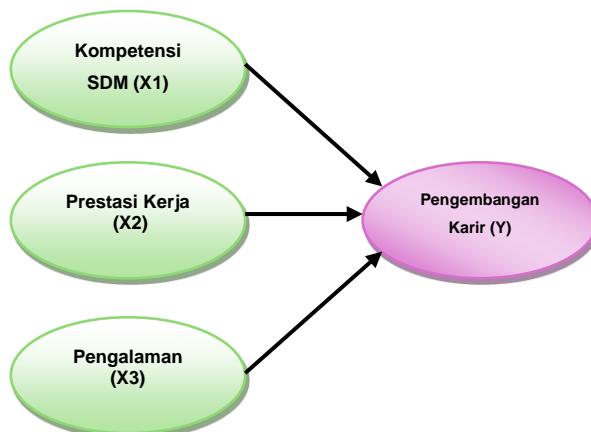
### **Pengalaman Kerja**

Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai dalam bekerja yang dapat diukur dari masa

kerja dan jenis pekerjaan yang pernah dikerjakan pegawai selama periode tertentu. Hal ini sejalan dengan teori yang dinyatakan (Robbins & Judge, 2022) bahwa pengalaman kerja didasarkan pada pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai.

### Pengembangan Karier

Hadari Nawawi (1997) menjelaskan bahwa pengembangan karier adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengertian ini menempatkan posisi/jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu perusahaan, sebagai bagian rangkaian dari posisi/jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya.



**Gambar 2 Kerangka Konseptual**

### METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan deskriptif kuantitatif yaitu menggambarkan dan menjelaskan pengaruh Kompetensi, Prestasi Kerja dan Pengalaman Kerja terhadap Pengembangan Karier. Penelitian dilaksanakan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Sulawesi Selatan, yang berlokasi di Jl. Nuri, Kec. Mariso, Kota Makassar, Sulawesi Selatan pada bulan Juli 2021. Sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 142 responden yang merupakan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan. Guna menjawab pertanyaan penelitian, penulis menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dengan bantuan *software* SPSS.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Pengembangan Karier

Hasil penelitian, menunjukkan bahwa variabel Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan. Variabel Kompetensi dalam penelitian ini memiliki tingkat signifikan yang 0,002 dengan nilai uji parsial atau uji t sebesar  $3.193 > 1,655$  dari t tabel, dan nilai koefisien sebesar 0,271 atau tingkat pengaruhnya sebesar 27,1 terhadap Pengembangan karier.

Secara keseluruhan berdasarkan pada hasil tanggapan responden, hasil penelitian ini telah sesuai dengan beberapa teori yang digunakan dalam variabel kompetensi yaitu teori *Resources-based view (RBV) Theory*, dan *Iceberg Theory*. Relevansi teori RBV dalam penelitian ini adalah, untuk menjelaskan variabel kompetensi SDM, bahwa organisasi pemerintah dewasa ini, telah memfokuskan peningkatan kompetensi SDM dalam menjamin kualitas kinerja organisasi. Teori kedua yang sesuai dengan hasil penelitian ini adalah *Iceberg theory*. Menurut teori ini, kompetensi SDM yang tampak adalah pengetahuan dan keahlian, (*technical competency*) sementara kompetensi yang tidak nampak atau berada didasar disebut dengan *Behavioral Competency*.

Relevansinya adalah kompetensi bukan hanya pengetahuan, keterampilan dan keahlian saja, tetapi perilaku dan mental juga merupakan bagian dari keutuhan kompetensi atau dapat disebut kompetensi *ahsani taqwim*. Dasar teori dari Spencer ini kemudian dielaborasi dalam definisi kompetensi dalam organisasi pemerintah. Hal ini dapat kita lihat dalam berbagai UU dan peraturan pemerintah, sampai pada peraturan kepala daerah.

Hasil penelitian ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu dengan variabel dependen adalah pengembangan karier. Penelitian tersebut menemukan hasil bahwa penelitian kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier (Fauzi & Siregar, 2019; Massalena & Sulisty, 2015; Novita et al., 2019; Pangestuti, 2019; Rakhman et al., 2017; Sumadewi & Suwandana, 2017). Implikasi dari hasil penelitian ini adalah jika kompetensi individu sejalan dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi maka tujuan organisasi secara efektif dapat dicapai. Pencocokan kompetensi dan persyaratan kerja diklaim dapat meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi, serta meningkatkan kepuasan (Sanjaya & Indrawati, 2014; Spencer & Spencer, 2008).

## 2. Pengaruh Prestasi Kerja Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi selatan, dengan nilai koefisien regresi yang dominan di antara tiga variabel independen. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitas, kualitas, kerjasama dan inisiatif.

Implikasi dari tanggapan responden ini adalah bahwa inisiatif sangat diperlukan di dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau masalah yang dihadapi oleh seseorang Pegawai. Karena Inisiatif merupakan salah satu faktor yang mendukung berkembang atau tidaknya hasil kinerja seorang pegawai. Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian terdahulu seperti Novita et al. (2019) yang menyatakan bahwa prestasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap pengembangan karier pegawai Kemenag di Pematangsiantar. Fauzi & Siregar (2019) dalam penelitiannya juga menyatakan hal yang sama.

Penelitian lainnya adalah Sari et al. (2020); Sumadewi & Suwandana, (2017) menyatakan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier. Gayatri & Sriathi (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa prestasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier.

### **3. Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karier**

Berdasarkan hasil penelitian dinyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier, dengan nilai koefisien regresi 0,162, dengan nilai rata-rata tanggapan variabel 3,89. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah masa kerja, kematangan, dan menguasai pekerjaan.

Dari tiga item pernyataan terdapat satu item yang memiliki nilai tanggapan yang paling tinggi yaitu item 7, dengan pernyataan bahwa dengan menguasai pekerjaan, maka pegawai akan semakin mudah dalam mengembangkan Kariernya. Sedangkan dua item memiliki nilai tanggapan 3,50 dan 3,51. Hal ini menunjukkan bahwa terkait dengan pengembangan karier PNS di Kanwil Kemenag Sulsel, sudah menunjukkan kinerja yang baik melalui penguasaan pekerjaan sebagai salah satu pertimbangan pimpinan dan organisasi dalam mempromosikan pegawai dengan tingkat penguasaan pekerjaan yang baik. Seorang PNS dengan penguasaan pekerjaan yang baik menunjukkan bahwa pegawai tersebut sudah melalui proses kepegawaian yang panjang, pengetahuan yang baik, dan keterampilan yang baik.

Hasil tanggapan ini sesuai dengan penelitian Febrina & Aisyah (2021) yang menyatakan bahwa penguasaan kompetensi teknis memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan Hasil penelitian pada variabel Pengalaman kerja maka penelitian ini mendukung teori sebagaimana dikemukakan oleh Marwansyah (dalam Wariati & Sugiat, 2015) pengalaman kerja adalah suatu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk mengemban tanggung jawab dari pekerjaan sebelumnya.

Keahlian dan pengalaman merupakan dua kualifikasi yang selalu diperhatikan dalam proses pengembangan karier karyawan. Sumadewi & Suwandana (2017); Suwatno & Priansa (2011) menyatakan bahwa pengalaman kerja didasarkan pada jenis pekerjaan yang pernah dikerjakan selama periode tertentu, dan (Hasibuan, 2014). Selain itu, beberapa penelitian berikut juga mendung hasil penelitian ini (Gayatri & Sriathi, 2020; Kriswati et al., 2020; Pangestuti, 2019; Sumadewi & Suwandana, 2017).

Semua temuan dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan pengembangan karier pegawai. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka sebagai penjelasan penutup, peneliti dapat menegaskan bahwa bagi seorang PNS, karier adalah sebuah ekspektasi, dan ambisi.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka peneliti dapat memberikan beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan karier pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil penelitian ini telah menjawab permasalahan dan menerima hipotesis pertama dalam penelitian ini. Kompetensi PNS adalah sebuah syarat utama dalam pengembangan karier.
2. Prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil penelitian ini menerima hipotesis kedua karena dapat dibuktikan secara statistik. Prestasi kerja pegawai, adalah sebuah syarat mutlak bagi PNS yang mendapatkan promosi jabatan dari pimpinan dan organisasi.
3. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier PNS pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil penelitian ini semakin menegaskan bahwa PNS yang berpengalaman, akan memenuhi sebagian syarat dalam pengembangan Kariernya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ajabar. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87.
- Barba-Sánchez, V., & Atienza-Sahuquillo, C. (2017). Entrepreneurial motivation and self-employment: evidence from expectancy theory. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(4). <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0441-z>
- Fauzi, F., & Siregar, M. H. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Kinerja Karyawan terhadap Pengembangan Karir di Perusahaan Konstruksi. *Journal of Entrepreneurship, Management and Industry (JEMI)*, 2(1), 9-21.
- Febrina, R., & Aisyah, S. A. (2021). Pengaruh Penguasaan Kompetensi Teknis Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimoderasi Oleh Kompetensi SMART ASN Pada Jabatan Pelaksana Penyusun Bahan Publikasi Dan Kehumasan. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia (Jenius)*, 5(1), 50-62.
- Filson, C. K., Kodua-Ntim, K., & Afful-Arthur, P. (2021). Funds Generation from the Internal Activities of an Academic Library Based on the Resource Based View (RBV) Theory. *Library Philosophy and Practice*, 2021.
- Gayatri, I., & Sriathi, A. A. A. (2020). Pengaruh Pengalaman Kerja, Prestasi Kerja serta Pendidikan dan Pelatihan terhadap Pengembangan Karir Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(4), 1358-1378.

- Hadari Nawawi. (1997). Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi. In *Gajah Mada University Press* (Vol. 3, Issue 1).
- Hasibuan, M. S. P. (2014). Manajemen sumber daya manusia (revisi). *Jakarta: Bumi Aksara*.
- Komara, E. (2019). Kompetensi profesional pegawai ASN (aparatur sipil negara) di Indonesia. *Mimbar Pendidikan*, 4(1), 73–84.
- Kriswati, N., Wulan, H. S., & Ria, T. N. (2020). Effect Of Work Experience, Competence And Personality On Career Development (case study in the sewing production area at PT. Lucky Textile Semarang)(Period 2016-2020). *Journal of Management*, 6(1).
- Massalena, A., & Sulistyo, H. (2015). Antiseden Pengembangan Karir Di Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 16(1), 27–39.
- McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40(7), 812.
- Nahruddin, Z. (2018). *Isu-Isu Permasalahan SDM Pemerintahan*. <https://doi.org/10.31227/osf.io/e78rj>
- Novita, W., Lie, D., Efendi, E., & Chandra, E. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Prestasi Kerja Pegawai terhadap Promosi Jabatan pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematangsiantar. *Maker: Jurnal Manajemen*, 5(1), 89–102.
- Pangestuti, D. C. (2019). Analisis pengalaman kerja, kompetensi, pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karir dengan intervening prestasi kerja. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 4(1), 57–68.
- Pardede, A. C., & Mustam, M. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Di Kabupaten Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 6(4), 122–140.
- Rakhman, Y. E., Alfani, M., & Kurniaty, K. (2017). Dampak Dari Mutasi, Promosi Karyawan Dan Kompetensi Terhadap Pengembangan Karir Karyawan. *Al-Kalam: Jurnal Komunikasi, Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 58–72.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational Behavior 18th Edition. In *Pearson Education Limited*.
- Salleh, K. M., Khalid, N. H., Sulaiman, N. L., Mohamad, M. M., & Sern, L. C. (2015). Competency of Adult Learners in Learning: Application of the Iceberg Competency Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 204. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.160>
- Sanjaya, I. K. E., & Indrawati, A. D. (2014). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pande

- Agung Segara Dewata. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(1), 205-224.
- Sari, V. W., Firdaus, M. A., & Rinda, R. T. (2020). Motivasi dan prestasi kerja terhadap pengembangan karir karyawan. *Manager: Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(1), 141-145.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sumadewi, N. P. A., & Suwandana, I. G. M. (2017). Pengaruh pengalaman kerja, Prestasi kerja, Pendidikan dan pelatihan terhadap Pengembangan karir. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(8), 4070-4098.
- Suwatno, H. d, & Priansa, D. J. (2011). Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis. *Bandung: Alfabeta*.
- Taris, R., & Muhammad Hussin. (2013). Sosioekonomi Keluarga, Motivasi Ekstrinsik Dan Kebolehan Membaca Murid Pemulihian Khas. *Radziah Taris, Muhammad Hussin Seminar Internasional Pasca Siswazah Pendidikan Khas UNJ-UKM-UPI Siri 3/2013*.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. In *Work and motivation*. Wiley.
- Wariati, N., & Sugiati, T. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Kabupaten Barito Timur. *JWM (Jurnal Wawasan Manajemen)*, 3(3), 217-228.
- Yusuf, B. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Keuangan Syariah*. Rajawali Pers.