



## Optimalisasi Kompetensi dan Pemberdayaan ASN untuk Produktivitas melalui Pengembangan Karir di BKPP Semarang

Abdul Haris Salafudin<sup>1\*</sup>, Siti Sumiati<sup>2</sup>, Sulistyو Suharto<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Islam Sultan Agung, Indonesia

Alamat: Jl. Kaligawe Raya No.Km.4, Kec. Genuk, Kota Semarang, Jawa Tengah

Korespondensi penulis: [deniharis58@gmail.com](mailto:deniharis58@gmail.com) \*

**Abstract.** *This study aims to analyze the influence of competence and empowerment on the work productivity of State Civil Apparatus (ASN) at the Semarang City Personnel, Education, and Training Agency (BKPP), and to examine the role of career development as a mediating variable in this relationship. The background of this study is based on the importance of professional and sustainable management of public sector human resources in order to improve the efficiency and effectiveness of public services. ASN as the backbone of the bureaucracy needs to be supported by a holistic HR management system, which not only focuses on improving individual capabilities, but also on empowerment aspects and clear career development paths. The research method uses a quantitative approach with an explanatory research type. The population in this study is all ASN in the Semarang City BKPP environment, with a sample size of 120 people. Data collection was carried out by distributing structured questionnaires, and data analysis was carried out using the Partial Least Square (PLS) method through SmartPLS software. The results of the study indicate that competencies covering the cognitive, affective, and psychomotor aspects of ASN have a positive and significant effect on work productivity. Similarly, civil servant empowerment—both structurally (access to resources, autonomy in decision-making) and psychologically (self-confidence and meaning in work)—has a significant impact on increasing productivity. Career development plays a strong mediating role, strengthening the influence of competence and empowerment on civil servant work productivity. The practical implication of this finding is the need to formulate a more integrated civil servant management policy, encompassing ongoing training, providing space for innovation, and a meritocracy-based career system. This strategy is believed to be capable of creating adaptive, professional, and productive civil servants in responding to the increasingly complex challenges of public service in the era of digital bureaucratic transformation.*

**Keywords:** *Career Development, Civil Servant Empowerment, Competence, State Civil Apparatus, Work Productivity*

**Abstrak;** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan pemberdayaan terhadap produktivitas kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kota Semarang, serta menguji peran pengembangan karir sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Latar belakang penelitian ini didasari oleh pentingnya pengelolaan sumber daya manusia sektor publik secara profesional dan berkelanjutan guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik. ASN sebagai tulang punggung birokrasi perlu didukung oleh sistem manajemen SDM yang holistik, yang tidak hanya fokus pada peningkatan kemampuan individu, tetapi juga pada aspek pemberdayaan dan jenjang pengembangan karir yang jelas. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh ASN di lingkungan BKPP Kota Semarang, dengan jumlah sampel sebanyak 120 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner terstruktur, dan analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi yang mencakup aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik ASN berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Demikian pula, pemberdayaan ASN—baik dari sisi struktural (akses terhadap sumber daya, otonomi dalam pengambilan keputusan) maupun psikologis (rasa percaya diri dan makna dalam bekerja)—berdampak signifikan terhadap peningkatan produktivitas. Pengembangan karir memiliki peran mediasi yang kuat, memperkuat pengaruh kompetensi dan pemberdayaan terhadap produktivitas kerja ASN. Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya perumusan kebijakan manajemen ASN yang lebih terintegrasi, mencakup pelatihan berkelanjutan, pemberian ruang inovasi, serta sistem karir berbasis meritokrasi. Strategi ini diyakini mampu menciptakan ASN yang adaptif, profesional, dan produktif dalam menjawab tantangan pelayanan publik yang semakin kompleks di era transformasi digital birokrasi.

**Kata Kunci :** Aparatur Sipil Negara, Kompetensi, Pemberdayaan ASN, Pengembangan Karir, Produktivitas Kerja

## **1. LATAR BELAKANG**

Dalam era reformasi birokrasi yang menuntut transparansi, akuntabilitas, dan pelayanan publik yang prima, peran Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi semakin strategis. ASN dituntut untuk tidak hanya menjalankan tugas secara administratif, tetapi juga mampu memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi serta kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Dalam konteks ini, kinerja dan produktivitas ASN menjadi indikator utama keberhasilan birokrasi modern. Pemerintah Kota Semarang, melalui Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP), memiliki tanggung jawab besar dalam memastikan kualitas sumber daya manusia yang profesional, kompeten, dan berdaya saing. Namun, dalam praktiknya, masih terdapat tantangan signifikan yang menghambat optimalisasi potensi ASN di lingkungan BKPP.

Salah satu isu krusial yang menjadi perhatian adalah sistem tunjangan kinerja (Tukin) yang belum sepenuhnya mencerminkan prinsip meritokrasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala BKPP Kota Semarang, diketahui bahwa sistem Tukin saat ini diberikan secara merata kepada seluruh ASN tanpa mempertimbangkan tingkat kontribusi atau capaian kinerja individu. Setiap ASN, terlepas dari perbedaan dalam dedikasi, efektivitas kerja, dan inovasi yang dihasilkan, memperoleh tunjangan yang sama. Kondisi ini berpotensi menimbulkan ketidakadilan dan menurunkan motivasi kerja, karena ASN yang berkinerja tinggi tidak mendapatkan penghargaan yang proporsional atas usahanya.

Ketika sistem insentif tidak didasarkan pada produktivitas maupun kompetensi, maka ASN cenderung tidak terdorong untuk mengembangkan diri atau meningkatkan performa. Hal ini dapat menyebabkan stagnasi dalam budaya kerja, menurunnya inovasi, dan rendahnya kualitas pelayanan publik. Padahal, produktivitas ASN sangat erat kaitannya dengan sejauh mana mereka mampu menyelesaikan tugas secara efisien, memberikan hasil kerja yang optimal, serta menghasilkan solusi yang berdampak bagi kemajuan organisasi. Dalam jangka panjang, lemahnya sistem penghargaan berbasis kinerja dapat menciptakan kultur organisasi yang pasif dan tidak kompetitif.

Dalam upaya meningkatkan produktivitas ASN, kompetensi individu memainkan peran sentral. Kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. ASN yang memiliki kompetensi tinggi lebih mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, akurat, dan kreatif, serta memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Penelitian yang dilakukan oleh Osei & Ackah, (2015) menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Namun, dalam sistem manajemen ASN yang belum berbasis kompetensi,

potensi unggul individu seringkali tidak diakui secara proporsional. Akibatnya, tidak ada dorongan yang cukup kuat bagi ASN untuk mengikuti pelatihan, pendidikan lanjutan, atau kegiatan pengembangan diri lainnya.

Di samping kompetensi, pemberdayaan ASN juga menjadi aspek penting dalam mendukung peningkatan kinerja. Pemberdayaan mencerminkan upaya organisasi untuk memberikan wewenang, tanggung jawab, serta peluang pengembangan kepada pegawai dalam rangka meningkatkan rasa memiliki terhadap tugas dan organisasi. Pemberdayaan terbukti memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja, kepercayaan diri, serta produktivitas ASN. Suprianto et al., (2023) menyatakan bahwa semakin tinggi pemberdayaan yang diberikan kepada pegawai, maka semakin besar kemungkinan mereka untuk menunjukkan kinerja yang optimal. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Medhn Desta dan Mulie (2024), yang menyatakan bahwa ASN yang merasa diberdayakan cenderung lebih produktif, proaktif, serta inovatif dalam menjalankan pekerjaannya.

Namun demikian, sejumlah penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi dan pemberdayaan terhadap produktivitas tidak selalu konsisten. Studi oleh Wasti, (2017) dan Prames Berliana Danianta, (2022) menyatakan bahwa dalam beberapa konteks, kompetensi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Faktor lain seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kebijakan organisasi juga turut berperan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Hartono, (2021) yang menunjukkan bahwa produktivitas ASN tidak hanya dipengaruhi oleh pemberdayaan, tetapi juga oleh keseimbangan beban kerja, kepuasan kerja, dan dukungan institusi. Oleh karena itu, peningkatan produktivitas ASN memerlukan pendekatan multidimensional yang tidak hanya berfokus pada individu, tetapi juga mempertimbangkan faktor struktural dan sistemik di lingkungan kerja.

Salah satu strategi integratif yang dapat ditempuh adalah melalui pengembangan karir ASN secara terstruktur dan berkelanjutan. Pengembangan karir merupakan proses sistematis dalam meningkatkan kapasitas individu melalui pelatihan, pendidikan, mentoring, maupun promosi berbasis kompetensi. Menurut Hosen et al., (2024) pengembangan karir yang terencana dapat mendorong peningkatan keterampilan, motivasi, dan loyalitas ASN terhadap organisasi. Hal ini diperkuat oleh penelitian Khan et al., (2016) yang menemukan bahwa pengembangan karir berdampak positif terhadap produktivitas kerja, karena ASN memiliki peluang untuk memperoleh keterampilan baru yang relevan dengan tuntutan pekerjaan.

Pengembangan karir yang baik juga berfungsi sebagai mekanisme pemberdayaan yang mendorong ASN untuk lebih adaptif terhadap perubahan teknologi, fleksibilitas kerja, dan ekspektasi pelayanan publik. Dalam konteks birokrasi modern, ASN tidak hanya dituntut untuk

menguasai keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan komunikasi, manajemen waktu, serta kolaborasi lintas sektor. Oleh karena itu, sistem pengembangan karir yang holistik tidak hanya akan meningkatkan kompetensi dan pemberdayaan, tetapi juga menjadi instrumen penting dalam membentuk budaya kerja yang produktif dan profesional. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana optimalisasi kompetensi dan pemberdayaan ASN melalui strategi pengembangan karir dapat meningkatkan produktivitas kerja di lingkungan BKPP Kota Semarang.

## 2. KAJIAN TEORITIS

### **Kompetensi**

Kompetensi adalah kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memungkinkan seseorang melaksanakan tugas secara efektif (Wong, 2020). Spencer, (1993) membedakan antara *threshold competencies* (kompetensi dasar) dan *differentiating competencies* (kompetensi pembeda). Dalam konteks ASN, kompetensi menjadi fondasi penting untuk peningkatan kinerja, baik dalam aspek teknis, manajerial, maupun interpersonal. Penelitian oleh Elyasa, (2021) dan Angga Alfianto & Moh Taufan Nugroho, (2024) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai.

### **Pemberdayaan ASN**

Pemberdayaan didefinisikan sebagai pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada ASN dalam pengambilan keputusan serta peningkatan kepercayaan organisasi terhadap individu (Wibowo, 2013). Pemberdayaan mencakup keterlibatan aktif, komunikasi dua arah, dan dukungan struktural yang mendorong motivasi dan loyalitas pegawai. Studi Hanaysha (2016) dan Desta & Mulie, (2024) menunjukkan bahwa pemberdayaan mampu meningkatkan efektivitas dan produktivitas ASN.

### **Pengembangan Karir**

Pengembangan karir mencakup program sistematis seperti pelatihan, mentoring, serta promosi yang dirancang untuk memperkuat kapasitas dan kesiapan individu dalam menghadapi tantangan kerja (Hosen et al., 2024). Jusoh, (2021) dan Khan et al. (2016) menegaskan bahwa pengembangan karir berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan motivasi kerja ASN. Indikator pengembangan karir meliputi akses pelatihan, kesempatan promosi, dan perencanaan jenjang karir (Hasibuan dalam Khuzaimah, 2019).

### **Produktivitas Kerja**

Produktivitas kerja adalah ukuran efisiensi dalam mencapai target organisasi, baik dari aspek kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, maupun inovasi (Robbins, 2019). Robbins (2019)

menyebutkan bahwa kompetensi, motivasi, dan lingkungan kerja merupakan determinan utama produktivitas pegawai di sektor publik.

### **Landasan Teori**

Teori Job Demands-Resources (JD-R) oleh Bakker & Demerouti, (2007) menjadi kerangka dasar penelitian ini. Teori ini menjelaskan bahwa tuntutan pekerjaan (job demands) dapat mengarah pada stres jika tidak diimbangi oleh sumber daya (job resources) seperti kompetensi, pemberdayaan, dan pengembangan karir. Sumber daya yang memadai membantu individu tetap produktif meskipun berada di bawah tekanan kerja tinggi.

### **Hipotesis**

#### **1) Pengaruh Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja**

Kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan teknis, dan sikap kerja yang memungkinkan individu menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien. Dalam konteks ASN, kompetensi memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Penelitian Elyasa (2021) menunjukkan bahwa kompetensi memberikan kontribusi besar terhadap kinerja pegawai. ASN yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih mandiri, produktif, dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian, disusun hipotesis berikut:

*H1: Kompetensi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja ASN BKPP Kota Semarang.*

#### **2) Pengaruh Pemberdayaan terhadap Produktivitas Kerja**

Pemberdayaan memberikan ASN kepercayaan, otonomi, dan akses terhadap informasi dalam menjalankan tugasnya. ASN yang merasa diberdayakan cenderung memiliki semangat kerja lebih tinggi, merasa dihargai, dan terdorong untuk menunjukkan kinerja terbaik. Hanaysha (2016) dan Medhn Desta & Mulie (2024) menyatakan bahwa pemberdayaan meningkatkan efisiensi kerja serta mendorong inovasi individu. Berdasarkan temuan tersebut, dirumuskan hipotesis berikut:

*H2: Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja ASN BKPP Kota Semarang.*

#### **3) Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja**

Pengembangan karir, melalui pelatihan, mentoring, dan peluang promosi, memberikan ASN kesempatan untuk meningkatkan kapasitas profesionalnya. Penelitian Hosen et al. (2024) dan Maulana et al. (2024) menyatakan bahwa pengembangan karir yang terencana dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas pegawai. ASN

yang difasilitasi dalam pengembangan karir akan lebih siap menghadapi tantangan kerja. Dengan dasar tersebut, hipotesis berikut diajukan:

*H3: Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja ASN BKPP Kota Semarang.*

#### **4) Pengaruh Kompetensi terhadap Pengembangan Karir**

Kompetensi tinggi memungkinkan ASN mengikuti program pengembangan karir dengan baik, baik melalui promosi jabatan, pelatihan lanjutan, maupun program mentoring. Spencer & Spencer (1993) menyatakan bahwa kompetensi merupakan fondasi utama kemajuan karir individu. ASN dengan pengetahuan dan keterampilan tinggi memiliki peluang lebih besar untuk berkembang secara profesional. Oleh karena itu, hipotesis berikut dirumuskan:

*H4: Kompetensi berpengaruh positif terhadap pengembangan karir ASN BKPP Kota Semarang.*

#### **5) Pengaruh Pemberdayaan terhadap Pengembangan Karir**

Pemberdayaan ASN tidak hanya meningkatkan kinerja langsung, tetapi juga memotivasi mereka untuk mengejar jenjang karir yang lebih tinggi. Teori Pemberdayaan Psikologis oleh (Spreitzer, 2017) menyatakan bahwa individu yang merasa diberdayakan akan lebih aktif dalam mencari peluang pengembangan diri. Selain itu, teori kanter menegaskan bahwa akses terhadap sumber daya dan informasi turut mendorong partisipasi dalam pengembangan karir (Monica, 2019). Dari paparan tersebut, disusun hipotesis sebagai berikut:

*H5: Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap pengembangan karir ASN BKPP Kota Semarang.*

#### **6) Pengaruh Kompetensi terhadap Produktivitas melalui Pengembangan Karir**

Kompetensi yang dimiliki ASN menjadi lebih optimal ketika difasilitasi dengan pengembangan karir. Program karir seperti pelatihan dan promosi menjadi wadah aktualisasi kompetensi. Seibert et al., (2011) menyatakan bahwa pengembangan karir memperkuat pengaruh positif kompetensi terhadap produktivitas. Dengan demikian, hipotesis berikut dikembangkan:

*H6: Pengembangan karir memediasi hubungan antara kompetensi dan produktivitas kerja ASN BKPP Kota Semarang.*

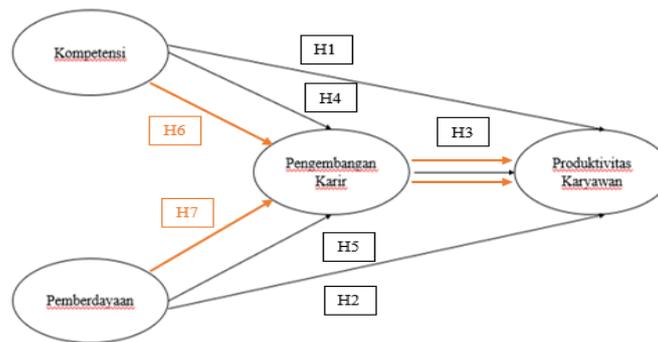
#### **7) Pengaruh Pemberdayaan terhadap Produktivitas melalui Pengembangan Karir**

ASN yang diberdayakan akan lebih terdorong memanfaatkan program pengembangan karir, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Pengembangan

karir berfungsi sebagai mekanisme transformasi dari kepercayaan dan dukungan yang diberikan organisasi menjadi peningkatan produktivitas yang nyata. Maka disusun hipotesis berikut:

*H7: Pengembangan karir memediasi hubungan antara pemberdayaan dan produktivitas kerja ASN BKPP Kota Semarang.*

Gambar 1. Model Empirik penelitian



Sumber : Penulis 2025

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel kompetensi, pemberdayaan, pengembangan karir, dan produktivitas kerja ASN (Sugiyono, 2017). Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer, yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kota Semarang yang berjumlah 120 orang. Karena jumlah populasi tidak terlalu besar, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling, di mana seluruh populasi dijadikan sebagai responden penelitian.

Penelitian ini difokuskan pada pengukuran dan analisis terhadap pengaruh kompetensi dan pemberdayaan ASN terhadap produktivitas kerja, dengan pengembangan karir sebagai variabel mediasi. Objek penelitian adalah ASN BKPP Kota Semarang, dengan ruang lingkup pada aspek pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik, khususnya dalam hal peningkatan kinerja dan produktivitas kerja. Instrumen yang digunakan berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin, yang dikembangkan berdasarkan indikator-indikator dari teori dan penelitian sebelumnya. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden, dilengkapi dengan wawancara terbatas secara tidak terstruktur sebagai data pendukung untuk memahami konteks responden.

Rancangan kegiatan dalam penelitian ini dimulai dari studi literatur, penyusunan instrumen, pengumpulan data melalui survei, pengolahan data, analisis menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling dengan alat bantu SmartPLS versi 3.0, hingga interpretasi hasil dan penyusunan kesimpulan (Hair et all, 2017). Penelitian ini dilaksanakan di kantor BKPP Kota Semarang selama periode April hingga Mei 2025. Fokus utama penelitian adalah mengukur sejauh mana strategi pengembangan sumber daya manusia yang mencakup kompetensi, pemberdayaan, dan pengembangan karir mampu memengaruhi produktivitas kerja ASN secara signifikan dan terukur.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Hasil Penelitian

Dalam tahap analisis statistik, hubungan kausal antar variabel yang telah dirumuskan dalam hipotesis diuji menggunakan pendekatan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan prosedur bootstrapping. Suatu jalur dianggap signifikan apabila nilai t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05. Ringkasan hasilnya disajikan pada Tabel 1. berikut.

**Tabel 1. Uji Path Botstraping**

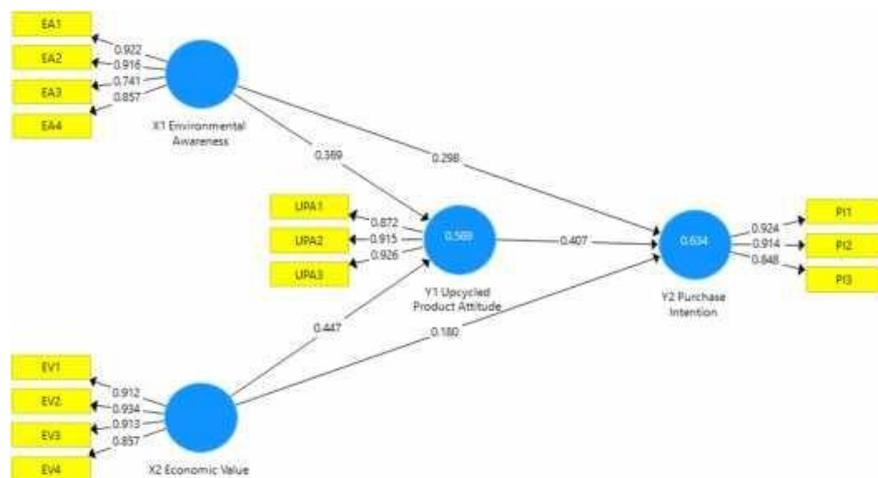
	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Hasil
Kompetensi -> Pengembangan Karir	0,454	0,460	0,111	4,076	<b>0,000</b>	<b>Diterima</b>
Kompetensi -> Produktivitas Kerja	0,502	0,532	0,141	3,564	<b>0,000</b>	<b>Diterima</b>
Pemberdayaan -> Pengembangan Karir	0,397	0,394	0,119	3,329	<b>0,001</b>	<b>Diterima</b>
Pemberdayaan -> Produktivitas Kerja	0,127	0,119	0,111	1,140	<b>0,255</b>	<b>Ditolak</b>
Pengembangan Karir -> Produktivitas Kerja	0,289	0,269	0,104	2,776	<b>0,006</b>	<b>Diterima</b>
Kompetensi -> Pengembangan Karir -> Produktivitas Kerja	0,131	0,123	0,056	2,353	<b>0,019</b>	<b>Diterima</b>

<b>Pemberdayaan -&gt; Pengembangan Karir -&gt; Produktivitas Kerja</b>	0,114	0,106	0,055	2,079	<b>0,038</b>	<b>Diterima</b>
--	-------	-------	-------	-------	--------------	-----------------

Sumber : Data Diolah 2025

Hasil pengujian hubungan antar variabel dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir ASN, dengan nilai original sample sebesar 0,454, t-statistik sebesar 4,076, dan p-value 0,000. Hal ini berarti semakin tinggi kompetensi yang dimiliki ASN, seperti pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, maka semakin besar peluang mereka untuk mengembangkan karirnya. Selain itu, kompetensi juga terbukti berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas kerja ASN, dengan nilai koefisien 0,502, t-statistik 3,564, dan p-value 0,000. Ini mengindikasikan bahwa ASN yang kompeten cenderung bekerja lebih efektif dan efisien dalam menyelesaikan tugas.

Di sisi lain, pemberdayaan ASN juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,397, t-statistik 3,329, dan p-value 0,001. Lingkungan kerja yang memberdayakan—melalui pemberian kepercayaan, pelibatan dalam pengambilan keputusan, dan dukungan informasi—mendorong ASN untuk lebih aktif mengembangkan potensi dan mengejar jenjang karir. Namun, berbeda dengan pengaruhnya terhadap karir, pemberdayaan tidak terbukti berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas kerja ASN. Hal ini tercermin dari nilai t-statistik sebesar 1,140 dan p-value sebesar 0,255, yang menunjukkan bahwa meskipun ASN merasa diberdayakan, hal tersebut belum tentu langsung berdampak pada peningkatan produktivitas jika tidak disertai dukungan lain, seperti sistem karir yang jelas.



Gambar 2. Hasil Uji Bootstrapping

Sementara itu, pengembangan karir itu sendiri terbukti berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja ASN, dengan nilai koefisien sebesar 0,289, t-statistik 2,776, dan p-value 0,006. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa investasi organisasi dalam pelatihan, promosi, dan bimbingan karir dapat meningkatkan kinerja pegawai secara nyata. Selain hubungan langsung, hasil pengujian juga menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung (mediasi) yang signifikan. Pengembangan karir terbukti memediasi hubungan antara kompetensi dan produktivitas kerja ASN dengan nilai t-statistik sebesar 2,353 dan p-value 0,019. Ini menunjukkan bahwa kompetensi tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga memperkuat produktivitas melalui mekanisme pengembangan karir. Demikian pula, pengaruh tidak langsung pemberdayaan terhadap produktivitas kerja melalui pengembangan karir juga signifikan, dengan nilai t-statistik 2,079 dan p-value 0,038. Artinya, pemberdayaan baru akan berdampak pada produktivitas ASN apabila disalurkan melalui proses pengembangan karir yang terencana.

Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa kompetensi merupakan faktor utama dalam meningkatkan produktivitas ASN, baik secara langsung maupun melalui pengembangan karir. Pemberdayaan tidak memberikan pengaruh langsung terhadap produktivitas, tetapi tetap penting karena berdampak secara tidak langsung melalui peningkatan karir. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja ASN secara optimal, diperlukan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi, yang tidak hanya fokus pada peningkatan kompetensi dan pemberdayaan, tetapi juga memperkuat sistem pengembangan karir sebagai penghubung yang strategis.

## **Pembahasan**

### **1) Pengaruh Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja**

Kompetensi juga berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Kompetensi, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh individu, merupakan faktor utama yang menentukan kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab di tempat kerja secara efektif dan efisien. Individu yang memiliki kompetensi yang baik mampu memahami pekerjaan secara mendalam, mengelola sumber daya yang tersedia dengan optimal, serta mampu menyelesaikan masalah yang muncul selama proses kerja tanpa harus bergantung pada intervensi berulang dari atasan atau rekan kerja.

Dengan kompetensi yang memadai, karyawan dapat bekerja dengan lebih cepat dan tepat, mengurangi tingkat kesalahan yang mungkin terjadi, dan meningkatkan kualitas output yang dihasilkan. Hal ini tidak hanya berkontribusi pada peningkatan produktivitas

individu, tetapi juga berdampak positif pada kinerja tim maupun organisasi secara keseluruhan. Selain itu, kompetensi juga memungkinkan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja yang dinamis, seperti perubahan teknologi, prosedur kerja, maupun tuntutan pasar yang terus berkembang.

Secara teoritis, Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa kompetensi teknis dan perilaku karyawan memainkan peranan penting dalam pencapaian kinerja yang optimal. Kompetensi teknis berkaitan dengan kemampuan individu dalam menjalankan tugas-tugas khusus secara profesional, sedangkan kompetensi perilaku mencakup aspek sikap, motivasi, dan kemampuan interpersonal yang memengaruhi cara seseorang berinteraksi dengan rekan kerja maupun pemangku kepentingan lainnya. Kombinasi kompetensi teknis dan perilaku ini membentuk dasar kemampuan karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi.

Lebih lanjut, pengembangan kompetensi tidak hanya memberikan keuntungan jangka pendek berupa peningkatan produktivitas, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi dalam jangka panjang. Organisasi yang fokus mengembangkan kompetensi karyawan melalui pelatihan, coaching, dan program pengembangan lainnya akan memiliki sumber daya manusia yang siap menghadapi tantangan masa depan dan mampu mendukung inovasi serta peningkatan kualitas layanan atau produk (Noe, 2017). Dengan demikian, pengelolaan kompetensi secara sistematis dan berkelanjutan menjadi kunci strategis dalam meningkatkan produktivitas kerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

## **2) Pengaruh Pemberdayaan terhadap Produktivitas Kerja.**

Hubungan antara pemberdayaan dan produktivitas kerja ditemukan tidak signifikan secara statistik dalam penelitian ini. Hal ini dapat dijelaskan karena dampak pemberdayaan cenderung bersifat jangka panjang dan tidak langsung terhadap produktivitas kerja. Pemberdayaan karyawan, yang meliputi melibatkan dalam pengambilan keputusan, peningkatan otonomi, dan akses terhadap informasi, memang dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi dan rasa tanggung jawab. Namun, pengaruh tersebut tidak selalu langsung tercermin dalam produktivitas kerja secara segera.

Dampak pemberdayaan lebih mungkin memerlukan perantara atau mediasi oleh faktor-faktor lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau pengembangan karir agar dapat memberikan efek yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas. Dengan kata lain, pemberdayaan menciptakan kondisi psikologis dan lingkungan kerja yang

mendukung, yang kemudian mendorong karyawan untuk lebih berkontribusi secara optimal.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Spreitzer (1995) dan Hartono (2021), yang menyatakan bahwa pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja sering kali bersifat tidak langsung dan membutuhkan dukungan dari kondisi psikologis dan struktural lainnya. Spreitzer menekankan bahwa pemberdayaan akan lebih efektif ketika individu merasa memiliki makna dalam pekerjaannya, kompeten, memiliki otonomi, dan mampu memengaruhi hasil kerja mereka, yang semuanya merupakan komponen penting dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, pemberdayaan harus dikombinasikan dengan intervensi lain seperti pengembangan karir dan kepuasan kerja agar dapat berdampak nyata pada produktivitas.

Dengan demikian, organisasi perlu memahami bahwa implementasi pemberdayaan tanpa dukungan faktor-faktor pendukung yang memadai mungkin tidak akan langsung meningkatkan produktivitas kerja, melainkan membutuhkan strategi holistik yang mencakup aspek psikologis dan pengembangan sumber daya manusia secara menyeluruh.

### **3) Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja**

Adapun hubungan antara Pengembangan Karir dan Produktivitas Kerja terbukti signifikan dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem pengembangan karir yang diterapkan oleh organisasi melalui pelatihan yang terstruktur, program mentoring, kesempatan promosi, serta peluang peningkatan jabatan maka produktivitas kerja karyawan cenderung mengalami peningkatan yang nyata. Sistem pengembangan karir yang efektif tidak hanya memberikan pengetahuan dan keterampilan baru kepada karyawan, tetapi juga meningkatkan motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja mereka. Karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan karirnya akan lebih bersemangat untuk memberikan kontribusi maksimal, berinovasi, dan meningkatkan kualitas kerja sehari-hari.

Pendapat ini sejalan dengan Hosen et al., (2024), yang menjelaskan bahwa pengembangan karir merupakan salah satu strategi penting dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja individu di tempat kerja. Mereka menekankan bahwa investasi organisasi dalam pengembangan karir tidak hanya membantu karyawan dalam mengembangkan kompetensi teknis dan perilaku, tetapi juga memperkuat hubungan antara karyawan dengan organisasi sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif untuk peningkatan produktivitas. Pengembangan karir yang berkelanjutan juga

membantu organisasi mempertahankan talenta terbaik dan mempersiapkan pemimpin masa depan, yang pada gilirannya mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, organisasi disarankan untuk terus memperkuat program pengembangan karir sebagai bagian dari strategi sumber daya manusia yang komprehensif guna mendorong produktivitas kerja dan keberhasilan jangka panjang.

#### **4) Pengaruh Kompetensi terhadap Pengembangan Karir**

Hasil pengujian bootstrapping menunjukkan bahwa variabel Kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Pengembangan Karir. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi individu—meliputi pengetahuan, keterampilan teknis, dan kemampuan soft skills—berkontribusi secara nyata dalam memperkuat peluang pengembangan karir karyawan di dalam organisasi. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki seseorang, semakin besar pula kemungkinan untuk memperoleh kesempatan pengembangan karir yang lebih baik, seperti pelatihan lanjutan, mentoring, promosi jabatan, atau penugasan yang menantang.

Penjelasan ini sejalan dengan teori kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993) didalam (Wong, 2020), yang menegaskan bahwa kompetensi merupakan fondasi utama dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam proses pengambilan keputusan terkait promosi, mutasi, dan peningkatan jabatan. Kompetensi bukan hanya sekadar kemampuan teknis, tetapi juga mencakup atribut perilaku yang memungkinkan seseorang untuk berperforma secara efektif dalam tugas-tugasnya. Oleh karena itu, sistem pengembangan karir yang efektif harus mempertimbangkan tingkat kompetensi karyawan sebagai dasar utama untuk memberikan kesempatan pengembangan yang tepat dan strategis.

Selain itu, peningkatan kompetensi juga berperan dalam membangun kepercayaan diri dan motivasi karyawan, sehingga mereka lebih siap menghadapi tantangan pekerjaan dan berkontribusi secara optimal. Dengan demikian, organisasi yang mampu mengembangkan kompetensi karyawan secara berkelanjutan akan memiliki sumber daya manusia yang lebih adaptif dan produktif, yang pada akhirnya mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

#### **5) Pengaruh Pemberdayaan terhadap Pengembangan Karir**

Hasil analisis menunjukkan bahwa hubungan antara Pemberdayaan dan Pengembangan Karir terbukti signifikan, Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat pemberdayaan yang dirasakan oleh karyawan, semakin besar dorongan dan motivasi mereka untuk mengembangkan karir secara proaktif. Pemberdayaan dalam

konteks ini mencakup aspek-aspek penting seperti otonomi kerja, kepercayaan yang diberikan oleh atasan atau organisasi, akses terhadap informasi yang relevan, serta keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

Rasa diberdayakan memberikan karyawan rasa kontrol dan tanggung jawab atas pekerjaannya, yang pada gilirannya meningkatkan inisiatif pribadi dan kepercayaan diri dalam merencanakan dan mengejar pengembangan karir. Ketika karyawan merasa memiliki suara dan pengaruh dalam organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kemampuan dan memperluas peluang karir mereka.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Seibert et al., (2011) dan Grier-Reed et al., (2009) yang mengemukakan konsep pemberdayaan psikologis yang meliputi makna kerja, kompetensi, self-determination (kemandirian), dan dampak. Menurut mereka, pemberdayaan psikologis mampu mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif, memperkuat rasa percaya diri, serta menumbuhkan aspirasi karir yang lebih tinggi. Dengan demikian, pemberdayaan tidak hanya berdampak pada kepuasan dan motivasi kerja, tetapi juga secara langsung mempengaruhi dorongan karyawan untuk mengembangkan karir mereka dalam organisasi.

Oleh karena itu, organisasi perlu mengimplementasikan kebijakan dan praktik pemberdayaan yang mendukung karyawan, seperti memberikan ruang untuk otonomi dalam pekerjaan, memperluas akses informasi, dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan strategis. Hal ini akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan karir, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

#### **6) Pengaruh Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja melalui Pengembangan Karir**

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Karir memediasi secara signifikan hubungan antara Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja. Artinya, Kompetensi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap Produktivitas Kerja, tetapi juga memberikan pengaruh secara tidak langsung melalui peningkatan Pengembangan Karir. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki individu, maka semakin besar peluang mereka untuk mengembangkan karir, dan pada akhirnya akan berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas kerja.

Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa kompetensi individu merupakan fondasi utama dalam menunjang pengembangan karir yang efektif, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja dan produktivitas (Noe, 2017). Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang relevan akan

membuka kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti berbagai program pengembangan karir seperti pelatihan, mentoring, dan promosi jabatan (Hosen et al., 2024).

Temuan ini menekankan pentingnya organisasi untuk tidak hanya fokus pada peningkatan kompetensi teknis dan perilaku karyawan, tetapi juga memastikan bahwa peningkatan tersebut diiringi dengan kebijakan dan program pengembangan karir yang terstruktur dan berkelanjutan. Dengan demikian, pengembangan karir berperan sebagai jalur strategis yang menghubungkan kompetensi dengan hasil kinerja nyata di tempat kerja, memperkuat hubungan antara kemampuan individu dan produktivitas organisasi secara keseluruhan (Baruch, 2006). Oleh karena itu, organisasi perlu mengintegrasikan manajemen kompetensi dan pengembangan karir secara sinergis guna mencapai tujuan peningkatan produktivitas dan daya saing di lingkungan kerja yang semakin dinamis dan kompetitif.

#### **7) Pengaruh Pemberdayaan terhadap Produktivitas Kerja melalui Pengembangan Karir**

Selain itu, hasil uji mediasi juga menunjukkan bahwa Pengembangan Karir memediasi secara signifikan hubungan antara Pemberdayaan terhadap Produktivitas Kerja. Dengan demikian, meskipun pengaruh langsung antara Pemberdayaan terhadap Produktivitas Kerja mungkin tidak signifikan, namun ketika pengaruh tersebut melalui Pengembangan Karir menjadi signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa pemberdayaan yang diberikan oleh organisasi baik dalam bentuk pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, akses terhadap informasi, maupun otonomi dalam menjalankan tugas belum tentu langsung berdampak pada peningkatan produktivitas kerja.

Namun, apabila pemberdayaan tersebut diiringi dengan dukungan yang memadai terhadap pengembangan karir, maka karyawan akan lebih terdorong untuk meningkatkan kinerja dan produktivitasnya. Temuan ini menegaskan pentingnya peran strategis Pengembangan Karir sebagai mediator yang menjembatani hubungan antara variabel-variabel sumber daya manusia, seperti pemberdayaan, dengan hasil kerja karyawan (Seibert et al., 2011). Organisasi perlu menyadari bahwa pemberdayaan harus dikaitkan langsung dengan arah pertumbuhan karir agar efek positifnya benar-benar dapat dirasakan dalam peningkatan kinerja. Oleh karena itu, pengembangan karir yang terstruktur dan berkelanjutan merupakan elemen kunci dalam memaksimalkan dampak pemberdayaan terhadap produktivitas kerja (Noe, 2017).

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja ASN di BKPP Kota Semarang. Pengetahuan, keterampilan teknis, dan soft skills yang dimiliki ASN terbukti meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. Pemberdayaan ASN juga memberikan kontribusi terhadap produktivitas, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pengembangan karir. Ketika ASN diberikan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, memperoleh akses terhadap informasi, dan didukung dengan program pengembangan karir yang terstruktur, maka kinerjanya akan semakin optimal.

Pengembangan karir memainkan peran penting sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kompetensi dan pemberdayaan terhadap produktivitas. Program pelatihan, bimbingan, serta sistem promosi berbasis kinerja telah terbukti meningkatkan kesiapan dan daya saing ASN dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Oleh karena itu, strategi pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi, dengan fokus pada peningkatan kompetensi, pemberdayaan, dan pengembangan karir, menjadi kunci dalam upaya peningkatan produktivitas ASN secara menyeluruh.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya terkait peran mediasi pengembangan karir. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model dengan memasukkan variabel lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan digitalisasi birokrasi, serta dilakukan pada instansi atau wilayah berbeda guna memperluas generalisasi hasil penelitian.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Angga Alfianto, & Moh Taufan Nugroho. (2024). Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Lingkungan Kedeputusan Bidang Pengawasan dan Pengendalian Badan Kepegawaian Negara (BKN) Pusat. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(4), 75–94. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i4.1180>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. In *Journal of Managerial Psychology* (Vol. 22, Issue 3, pp. 309–328). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Elyasa, M. D. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Karir Asn Primadona Terhadap Kinerja Individu Dan Organisasi. 9, 128–138.
- Grier-Reed, T. L., Skaar, N. R., & Parson, L. B. (2009). A Study of Constructivist Career Development, Empowerment, Indecision, and Certainty. *Career and Technical Education Research*, 34(1), 3–20. <https://doi.org/10.5328/cter34.1.3>

- Hair et all. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Long Range Planning, 46(1–2), 184–185. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Hartono, H. (2021). Work Environment and Empowerment on Craftsmen Productivity at The Furniture Industry Center in Lumajang. Jurnal Ilmu Manajemen Advantage, 5(2), 101–108. <https://doi.org/10.30741/adv.v5i2.865>
- Hosen, S., Hamzah, S. R. ah, Arif Ismail, I., Noormi Alias, S., Faiq Abd Aziz, M., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. Heliyon, 10(1), e23903. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Jusoh, F. A. M. & Y. H. M. (2021). Employee Engagement and Organizational Performance. Business, Management and Economics Research, 73, 93–100. <https://doi.org/10.32861/bmer.73.93.100>
- Khan, A. A., Abbasi, S. O. B. H., Waseem, R. M., Ayaz, M., & Ijaz, M. (2016). Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan. Business Management and Strategy, 7(1), 29. <https://doi.org/10.5296/bms.v7i1.9024>
- Medhn Desta, A. G., & Mulie, H. (2024). The effect of empowering leadership practices on employees performance with the mediating role of work engagement: the case of ethio-telecom. Cogent Business and Management, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2307066>
- Monica, S. (2019). The Power of Employee Empowerment in Influencing Organizational Success: A Literature Review. The International Journal of Business & Management, 7(7), 35–41. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2019/v7/i7/bm1907-008>
- Noe, R. (2017). Employee training and development. Human Resource Development Quarterly, 33(2), 1–3. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21333>
- Osei, A. J., & Ackah, O. (2015). Employee’s Competency and Organizational Performance in the Pharmaceutical Industry. International Journal of Economics, Commerce and Managment, III(3), 1–9.
- Prames Berliana Danianta, A. N. A. F. N. P. (2022). Pengaruh Pengalaman dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja. Research Journal of Accounting and Business Management, 5(2), 86. <https://doi.org/10.31293/rjabm.v5i2.5642>
- Robbins, S. P. (2019). Organizational Behavior. In Sustainability (Switzerland) (Vol. 11, Issue 1). [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBE\\_TUNGAN\\_TERPUSAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBE_TUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI)
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. Journal of Applied Psychology, 96(5), 981–1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>

- Spencer, L. M. and S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Spreitzer, G. M. (2017). Psychological, Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. In Alfabeta (25th ed., pp. 1–334). ALFABETA.
- Suprianto, V., Brahmantyo, H., & Ingkadijaya, R. (2023). The Influence Of Food Quality, Service Quality , And Price On Repurchase Intentions Through Customer Satisfaction At Putu Made Restaurant Jakarta. *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 2023. <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi>
- Wasti. (2017). Pengaruh Kompetensi Dan Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Di Kantor Kecamatan Long Hubung Kabupaten Mahakam Ulu. *EJournal Pemerintahan Integratif*, 5(2), 267–277.
- Wibowo, A. S. C. (2013). Pengaruh Pelatihan dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Teknisi pada PT. PLN (Persero) Area Bojonegoro. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(4), 1022–1031.
- Wong, S.-C. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3). <https://doi.org/10.6007/ijarped/v9-i3/8223>