

PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR WILAYAH DJBC JAWA TIMUR I DENGAN KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Oleh:

¹Edy Dwi Wibowo, ²Sri Rahayu, ³Rifda Fitrianty

^{1,2,3}STIE Mahardhika, Magister Manajemen

Jl. Wisata Menanggal No.42, Dukuh Menanggal, Kec. Gayungan, Surabaya, Jawa Timur 60234.

e-mail: edydwibowo@gmail.com¹, Rahayu.mahardhika@gmail.com², rifda@stiemahardhika.ac.id³

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of training and career development on employee performance, with competence as a mediating variable, at customs and excise regional office I of east java. The study employed a quantitative explanatory approach using a survey method. The population and sample consisted of 194 employees selected through saturated sampling. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling with SmartPLS. The results show that training and career development have positive and significant effects on competence. Competence, training, and career development also have positive and significant effects on employee performance. Competence significantly mediates the effect of training on employee performance and the effect of career development on employee performance. Both mediating relationships indicate complementary partial mediation. Training has the strongest direct effect on employee performance. These findings highlight the importance of applicable training, well-directed career development, and continuous competence enhancement in improving employee performance.

Keywords: Training, Career Development, Competence, Employee Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi sebagai variabel mediasi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan metode survei. Populasi sekaligus sampel penelitian berjumlah 194 pegawai yang ditentukan melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan dianalisis dengan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi terbukti memediasi secara signifikan pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai serta pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Pola mediasi pada kedua hubungan tersebut bersifat parsial komplementer. Pelatihan menjadi variabel yang memiliki pengaruh langsung paling dominan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan pentingnya pelatihan yang aplikatif, pengembangan karir yang terarah, dan penguatan kompetensi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Kata Kunci: Pelatihan, Pengembangan Karir, Kompetensi, Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) merupakan unit eselon I di bawah Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang memiliki peran strategis dalam bidang pelayanan, pengawasan, penegakan hukum, fasilitasi perdagangan, serta optimalisasi penerimaan negara. Peran tersebut menuntut DJBC memiliki sumber daya manusia yang profesional, adaptif, dan kompeten karena keberhasilan pelaksanaan tugas kepabeanan dan cukai sangat bergantung pada kualitas pegawai sebagai pelaksana utama organisasi. Dalam konteks Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I, kebutuhan terhadap pegawai yang berkinerja tinggi menjadi semakin penting karena unit ini memiliki cakupan kerja yang luas dan kompleks dalam mendukung pelayanan, pengawasan, koordinasi, serta pengendalian pelaksanaan tugas kepabeanan dan cukai di wilayah kerjanya (Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, 2024).

Kinerja pegawai menjadi aspek penting dalam organisasi publik karena pegawai merupakan aktor utama dalam pelaksanaan kebijakan, pelayanan, dan pencapaian target organisasi. Kinerja tidak hanya berkaitan dengan penyelesaian tugas utama, tetapi juga mencakup perilaku kerja kontekstual dan kemampuan pegawai dalam menghindari perilaku yang merugikan organisasi (Koopmans et al., 2014). Dalam lingkungan DJBC, kinerja pegawai tidak cukup hanya dilihat dari kuantitas pekerjaan, tetapi juga dari ketepatan prosedur, pemahaman regulasi, kualitas pelayanan, integritas, kemampuan teknis, serta responsivitas terhadap perubahan sistem kerja dan kebutuhan pengguna jasa.

Salah satu faktor yang dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai adalah pelatihan. Pelatihan merupakan proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku kerja pegawai agar mampu melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif (Noe, 2020). Pada lingkungan DJBC, pelatihan menjadi penting karena pegawai berhadapan dengan pekerjaan yang berkaitan dengan regulasi kepabeanan dan cukai, sistem pelayanan, pengawasan barang, administrasi, serta perubahan prosedur kerja. Pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan dapat membantu pegawai memahami standar kerja, memperkuat keterampilan teknis, dan meningkatkan kesiapan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Mahmood et al. (2018) menunjukkan bahwa pelatihan dapat berhubungan dengan kinerja pegawai melalui peningkatan kompetensi.

Selain pelatihan, pengembangan karir juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pengembangan karir berkaitan dengan proses peningkatan kemampuan, pengalaman, kesempatan, dan arah perkembangan pegawai dalam organisasi. Dalam lingkungan Kementerian Keuangan, pengembangan karir telah diatur melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 224/PMK.01/2020 tentang Manajemen Karier di Lingkungan Kementerian Keuangan. Regulasi tersebut menegaskan bahwa manajemen karier diarahkan untuk menunjang pencapaian visi, misi, dan strategi organisasi, memberikan kejelasan karir, serta menyeimbangkan kebutuhan organisasi dengan pengembangan pegawai (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2020). Dengan demikian, pengembangan karir tidak hanya berkaitan dengan promosi jabatan, tetapi juga dengan proses pengelolaan pegawai secara terencana, objektif, dan berbasis kebutuhan organisasi.

Kompetensi menjadi faktor penting yang dapat menjelaskan hubungan antara pelatihan, pengembangan karir, dan kinerja pegawai. Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang memiliki

hubungan kausal dengan kinerja efektif atau unggul dalam pekerjaan. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motif, dan karakteristik pribadi yang memungkinkan pegawai menjalankan pekerjaan secara efektif. Dalam konteks Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I, kompetensi dibutuhkan agar pegawai mampu memahami regulasi, menjalankan prosedur, menggunakan sistem kerja, menyelesaikan masalah, menjaga ketelitian administratif, serta memberikan pelayanan yang akuntabel.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pelatihan, pengembangan karir, dan kompetensi memiliki hubungan dengan kinerja pegawai. Roharyani et al. (2022) menemukan bahwa pelatihan, pengembangan karir, dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setiawati et al. (2023) juga menunjukkan bahwa kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir merupakan variabel yang relevan dalam menjelaskan kinerja pegawai. Namun, sebagian penelitian terdahulu lebih banyak menempatkan kompetensi sebagai variabel independen, bukan sebagai variabel mediasi. Padahal, secara konseptual, pelatihan dan pengembangan karir merupakan proses penguatan kapasitas pegawai, sedangkan kompetensi merupakan kemampuan kerja yang dapat menjembatani proses tersebut dengan peningkatan kinerja.

Permasalahan tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk menguji kembali model hubungan antara pelatihan, pengembangan karir, kompetensi, dan kinerja pegawai dalam konteks organisasi publik yang memiliki karakteristik kerja khusus seperti DJBC. Karakteristik pekerjaan di lingkungan DJBC berbeda dengan organisasi umum karena berkaitan dengan pelayanan kepabeanan dan cukai, pengawasan barang, penegakan hukum, fasilitasi perdagangan, serta optimalisasi penerimaan negara. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai tidak cukup hanya diarahkan melalui pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karir, tetapi juga perlu dilihat dari sejauh mana kedua faktor tersebut mampu meningkatkan kompetensi pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I dengan kompetensi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya mengenai peran kompetensi sebagai mekanisme penghubung antara pelatihan, pengembangan karir, dan kinerja pegawai. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I dalam merancang pelatihan yang relevan, pengembangan karir yang terarah, serta strategi penguatan kompetensi pegawai agar kinerja organisasi dapat meningkat secara berkelanjutan.

TINJAUAN PUSTAKA

Resource-Based View

Resource-Based View (RBV) digunakan sebagai landasan utama dalam penelitian ini. RBV menjelaskan bahwa organisasi dapat mencapai kinerja yang lebih baik apabila mampu mengelola sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan. Wernerfelt (1984) menjelaskan bahwa organisasi dapat dipahami sebagai kumpulan sumber daya yang dapat digunakan untuk membangun keunggulan strategis. Barney (1991) menegaskan bahwa sumber daya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan berkelanjutan apabila memiliki karakteristik *valuable*, *rare*, *imperfectly imitable*, dan *non-substitutable*.

Dalam konteks penelitian ini, pegawai dipandang sebagai sumber daya strategis karena pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kemampuan pegawai menentukan

efektivitas pelaksanaan tugas organisasi. Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I membutuhkan pegawai yang kompeten, profesional, adaptif, dan akuntabel dalam menjalankan fungsi pelayanan, pengawasan, fasilitasi, penegakan hukum, serta optimalisasi penerimaan negara. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan karir dapat dipahami sebagai strategi organisasi dalam memperkuat sumber daya manusia. Kompetensi yang terbentuk dari proses tersebut kemudian diharapkan mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Human Capital Theory

Human Capital Theory digunakan sebagai teori pendukung dalam menjelaskan hubungan antara pelatihan, pengembangan karir, kompetensi, dan kinerja pegawai. Becker (1964) menjelaskan bahwa pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan pengalaman individu merupakan bentuk modal manusia yang dapat meningkatkan produktivitas kerja. Schultz (1961) juga menegaskan bahwa kualitas manusia dapat dikembangkan melalui investasi pendidikan, pelatihan, dan pengembangan keterampilan.

Dalam penelitian ini, pelatihan dan pengembangan karir dipandang sebagai bentuk investasi organisasi terhadap pegawai. Pelatihan membantu pegawai meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan, sedangkan pengembangan karir memberikan arah, pengalaman, dan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan kapasitas diri. Investasi tersebut diharapkan dapat memperkuat kompetensi pegawai. Kompetensi yang meningkat kemudian menjadi dasar bagi pegawai untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Pelatihan

Pelatihan merupakan proses sistematis yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku kerja pegawai agar mampu melaksanakan pekerjaan secara efektif. Noe (2020) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan upaya terencana organisasi untuk memfasilitasi pegawai dalam mempelajari kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Goldstein dan Ford (2002) menambahkan bahwa pelatihan yang efektif perlu dilakukan melalui proses penilaian kebutuhan, pengembangan program, pelaksanaan, dan evaluasi hasil pelatihan.

Dalam konteks Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I, pelatihan menjadi penting karena pegawai berhadapan dengan pekerjaan yang berkaitan dengan regulasi kepabeanan dan cukai, sistem pelayanan, pengawasan barang, administrasi, serta perubahan prosedur kerja. Pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dapat membantu pegawai memahami standar kerja, memperkuat keterampilan teknis, meningkatkan kemampuan analitis, dan menyiapkan pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Mahmood et al. (2018) menemukan bahwa fungsi pelatihan dapat memengaruhi kinerja pegawai melalui kompetensi sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya dipahami sebagai kegiatan pembelajaran, tetapi juga sebagai proses strategis untuk membentuk kompetensi pegawai.

Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan proses terencana dan berkelanjutan yang dilakukan organisasi untuk memberikan kesempatan kepada pegawai dalam meningkatkan kemampuan, pengalaman, kesiapan, dan arah perkembangan karirnya. Dessler (2020) menjelaskan bahwa pengembangan karir membantu pegawai memahami peluang karir, meningkatkan kemampuan, dan menyesuaikan perkembangan dirinya dengan kebutuhan organisasi. Noe (2020) juga menjelaskan bahwa pengembangan karir berkaitan dengan proses ketika pegawai memahami minat, nilai, kekuatan, kelemahan, peluang, dan konsekuensi karirnya.

Dalam lingkungan Kementerian Keuangan, pengembangan karir telah diatur melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 224/PMK.01/2020 tentang Manajemen Karier di Lingkungan Kementerian Keuangan. Regulasi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir perlu dikelola secara terencana, objektif, dan berbasis kebutuhan organisasi. Pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I, pengembangan karir menjadi penting karena pegawai membutuhkan arah yang jelas dalam meningkatkan kapasitas diri, memperluas pengalaman kerja, dan mempersiapkan tanggung jawab yang lebih besar. Pengembangan karir yang baik dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan memberikan kontribusi yang lebih optimal bagi organisasi.

Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berkaitan dengan kemampuan menjalankan pekerjaan secara efektif. Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan bahwa kompetensi terdiri dari pengetahuan, keterampilan, konsep diri, sifat, dan motif yang memiliki hubungan kausal dengan kinerja efektif atau unggul dalam pekerjaan. Boyatzis (1982) juga menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik individu yang menghasilkan kinerja efektif dalam suatu pekerjaan.

Dalam penelitian ini, kompetensi diposisikan sebagai variabel mediasi karena pelatihan dan pengembangan karir pada dasarnya diarahkan untuk meningkatkan kemampuan pegawai. Pelatihan memberikan pengetahuan dan keterampilan kerja, sedangkan pengembangan karir memberikan arah dan kesempatan berkembang. Namun, kedua faktor tersebut tidak otomatis meningkatkan kinerja apabila tidak menghasilkan kompetensi yang nyata. Dalam konteks Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I, kompetensi pegawai mencakup kemampuan memahami regulasi, menjalankan prosedur, menggunakan keterampilan teknis, menyelesaikan masalah, beradaptasi dengan perubahan, serta menunjukkan perilaku kerja yang profesional dan akuntabel.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja dan perilaku kerja pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai standar, prosedur, tanggung jawab, dan tujuan organisasi. Koopmans et al. (2014) menjelaskan bahwa kinerja individu dapat dilihat melalui tiga dimensi utama, yaitu task performance, contextual performance, dan counterproductive work behavior. Task performance berkaitan dengan kemampuan pegawai menyelesaikan tugas utama, contextual performance berkaitan dengan perilaku kerja yang mendukung lingkungan organisasi, sedangkan counterproductive work behavior berkaitan dengan perilaku yang dapat merugikan organisasi.

Dalam konteks organisasi publik seperti DJBC, kinerja pegawai tidak hanya diukur dari kuantitas pekerjaan, tetapi juga dari kualitas kerja, ketepatan waktu, kepatuhan terhadap prosedur, tanggung jawab, inisiatif, kerja sama, serta kontribusi terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki kinerja baik akan mampu menjalankan pekerjaan secara teliti, mengikuti regulasi, memberikan pelayanan yang akuntabel, dan mendukung pencapaian target organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai perlu didukung oleh pelatihan yang relevan, pengembangan karir yang terarah, dan kompetensi yang memadai.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan menguji

hubungan antarvariabel berdasarkan data numerik yang diperoleh dari jawaban responden. Penelitian eksplanatori digunakan untuk menjelaskan pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kompetensi sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menggambarkan fenomena, tetapi juga menguji hubungan kausal antarvariabel yang telah dirumuskan dalam hipotesis penelitian.

Berdasarkan waktu pengumpulan data, penelitian ini menggunakan pendekatan cross-sectional, yaitu pengumpulan data yang dilakukan pada satu periode tertentu. Pendekatan ini sesuai digunakan karena data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I untuk mengetahui persepsi responden mengenai pelatihan, pengembangan karir, kompetensi, dan kinerja pegawai.

Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I. Objek penelitian ini adalah pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I yang berkaitan dengan pelatihan, pengembangan karir, kompetensi, dan kinerja pegawai. Pemilihan objek ini didasarkan pada karakteristik tugas DJBC yang menuntut pegawai memiliki kemampuan teknis, pemahaman regulasi, ketelitian administratif, integritas, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan sistem kerja dan kebutuhan pelayanan publik.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I sebanyak 194 pegawai. Populasi tersebut terdiri dari pegawai pada berbagai unit atau bidang kerja yang memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan tugas pelayanan, pengawasan, administrasi, koordinasi, serta fungsi kepabeanaan dan cukai.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh atau total sampling. Teknik ini digunakan karena seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini sama dengan jumlah populasi, yaitu 194 pegawai. Penggunaan sampling jenuh dinilai tepat karena jumlah populasi masih memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan, sehingga data yang diperoleh diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih representatif mengenai kondisi pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Data primer dalam penelitian ini berupa skor jawaban responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan variabel pelatihan, pengembangan karir, kompetensi, dan kinerja pegawai.

Data sekunder diperoleh dari dokumen, buku, jurnal ilmiah, regulasi, informasi kelembagaan DJBC, dokumen Kementerian Keuangan, serta sumber resmi lain yang relevan dengan penelitian. Data sekunder digunakan untuk mendukung penyusunan latar belakang, landasan teori, penelitian terdahulu, metode penelitian, dan gambaran umum objek penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data utama dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I. Kuesioner disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian. Setiap pernyataan dalam kuesioner diukur menggunakan skala Likert 1–5, dengan pilihan jawaban Sangat Tidak

Setuju (1), Tidak Setuju (2), Netral (3), Setuju (4), dan Sangat Setuju (5). Skala Likert digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel yang diteliti.

Selain kuesioner, penelitian ini juga menggunakan teknik dokumentasi untuk memperoleh data sekunder yang relevan. Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan informasi pendukung yang berasal dari regulasi, literatur, dokumen organisasi, dan sumber akademik yang berkaitan dengan pelatihan, pengembangan karir, kompetensi, dan kinerja pegawai.

Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan empat variabel, yaitu pelatihan sebagai variabel independen pertama, pengembangan karir sebagai variabel independen kedua, kompetensi sebagai variabel mediasi, dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Seluruh variabel diukur melalui indikator yang diterjemahkan ke dalam pernyataan kuesioner.

Pelatihan merupakan persepsi pegawai terhadap kegiatan pembelajaran yang diberikan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku kerja agar pegawai mampu melaksanakan tugas secara efektif. Variabel pelatihan diukur menggunakan 8 item pernyataan yang mencakup kesesuaian pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan, kualitas materi pelatihan, kemampuan instruktur, metode pelatihan, kesempatan menerapkan hasil pelatihan, peningkatan pengetahuan dan keterampilan kerja, serta manfaat pelatihan terhadap pelaksanaan pekerjaan.

Pengembangan karir merupakan persepsi pegawai terhadap proses organisasi dalam memberikan arah, kesempatan, dukungan, dan kejelasan bagi pegawai untuk mengembangkan kemampuan dan jenjang karirnya. Variabel pengembangan karir diukur menggunakan 8 item pernyataan yang mencakup kejelasan jalur karir, kesempatan pengembangan kompetensi, dukungan organisasi terhadap pengembangan karir, objektivitas sistem promosi dan mutasi, kesesuaian pengembangan karir dengan kemampuan pegawai, kesesuaian pengembangan karir dengan kebutuhan organisasi, serta evaluasi dan umpan balik karir.

Kompetensi merupakan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif berdasarkan pengetahuan, keterampilan, sikap, motif, dan karakteristik pribadi yang mendukung keberhasilan kerja. Variabel kompetensi diukur menggunakan 9 item pernyataan yang mencakup pengetahuan kerja, keterampilan teknis, kemampuan menyelesaikan masalah, kemampuan beradaptasi, sikap kerja profesional, tanggung jawab, kemampuan bekerja sama, integritas, serta kemampuan menerapkan pengetahuan dalam pekerjaan.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja dan perilaku kerja pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai standar, tanggung jawab, prosedur, dan tujuan organisasi. Variabel kinerja pegawai diukur menggunakan 10 item pernyataan yang mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, inisiatif, kerja sama, kepatuhan terhadap prosedur, efektivitas penyelesaian tugas, perilaku kerja kontekstual, serta kemampuan menghindari perilaku kerja yang merugikan organisasi.

Secara keseluruhan, instrumen penelitian ini terdiri dari 35 item pernyataan, yaitu 8 item untuk variabel pelatihan, 8 item untuk variabel pengembangan karir, 9 item untuk variabel kompetensi, dan 10 item untuk variabel kinerja pegawai.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS. PLS-SEM digunakan karena penelitian ini menguji hubungan antarvariabel laten yang diukur melalui beberapa indikator. Selain itu, PLS-SEM sesuai digunakan untuk menguji model penelitian yang

melibatkan hubungan langsung dan tidak langsung, termasuk pengujian kompetensi sebagai variabel mediasi.

Analisis data dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran atau outer model dan evaluasi model struktural atau inner model. Evaluasi outer model dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur konstruk penelitian. Pengujian outer model meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen dinilai melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai outer loading lebih dari 0,70, sedangkan nilai outer loading antara 0,60 sampai 0,70 masih dapat dipertahankan apabila nilai AVE dan reliabilitas konstruk memenuhi kriteria. Nilai AVE dinyatakan baik apabila lebih dari 0,50.

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk benar-benar berbeda dengan konstruk lainnya. Pengujian validitas diskriminan dilakukan melalui cross loading, Fornell-Larcker criterion, dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Reliabilitas konstruk dinilai melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, dengan nilai yang diharapkan lebih dari 0,70.

Evaluasi inner model dilakukan untuk menguji hubungan antarvariabel laten sesuai dengan hipotesis penelitian. Pengujian inner model meliputi nilai R-Square, Q-Square, uji multikolinearitas, koefisien jalur, dan pengujian hipotesis. Nilai R-Square digunakan untuk melihat kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel endogen. Nilai Q-Square digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model, dengan nilai lebih dari 0 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif. Uji multikolinearitas dinilai melalui Variance Inflation Factor (VIF), dengan nilai VIF yang disarankan berada di bawah 5,00.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan prosedur bootstrapping pada PLS-SEM. Pengujian ini digunakan untuk mengetahui signifikansi hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistics lebih dari 1,96 dan nilai p-values kurang dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Pengujian hipotesis dilakukan pada pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Pengaruh langsung meliputi pengaruh pelatihan terhadap kompetensi, pengembangan karir terhadap kompetensi, kompetensi terhadap kinerja pegawai, pelatihan terhadap kinerja pegawai, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, pengaruh tidak langsung digunakan untuk menguji peran kompetensi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

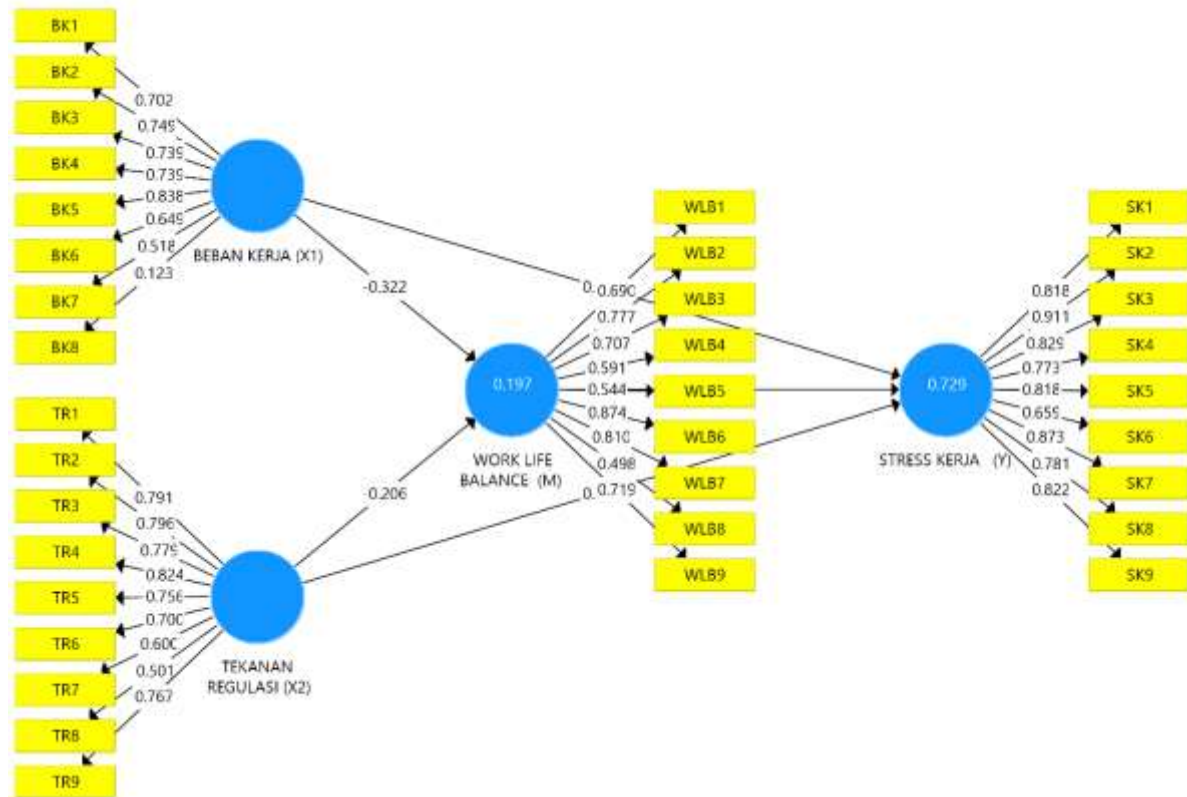
Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran atau outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator dalam merefleksikan setiap konstruk penelitian. Pengujian validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai outer loading. Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70 (Hair et al., 2022).

Outer Model Sebelum Eliminasi

Pada tahap awal, seluruh indikator pelatihan, pengembangan karir, kompetensi, dan kinerja pegawai dimasukkan ke dalam model penelitian. Model awal terdiri atas 35

indikator, yaitu 8 indikator pelatihan, 8 indikator pengembangan karir, 9 indikator kompetensi, dan 10 indikator kinerja pegawai. Hasil pengujian outer loading sebelum eliminasi disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1
Outer Model Sebelum Eliminasi
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Berdasarkan Gambar 1, sebagian besar indikator telah memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70. Namun, terdapat 12 indikator yang belum memenuhi kriteria validitas konvergen pada pengujian tahap awal. Pada variabel pelatihan, indikator yang belum memenuhi kriteria terdiri atas PE1 sebesar 0,686, PE6 sebesar 0,661, PE7 sebesar 0,539, dan PE8 sebesar 0,138. Pada variabel pengembangan karir, indikator yang belum memenuhi kriteria terdiri atas PK6 sebesar 0,698, PK7 sebesar 0,597, dan PK8 sebesar 0,539.

Pada variabel kompetensi, indikator yang memiliki outer loading di bawah 0,70 terdiri atas KOM1 sebesar 0,693, KOM4 sebesar 0,593, KOM5 sebesar 0,546, dan KOM8 sebesar 0,500. Sementara itu, pada variabel kinerja pegawai terdapat indikator KP6 dengan nilai outer loading sebesar 0,646. Oleh karena itu, 12 indikator tersebut dieliminasi pada tahap pertama agar konstruk memiliki kemampuan pengukuran yang lebih baik.

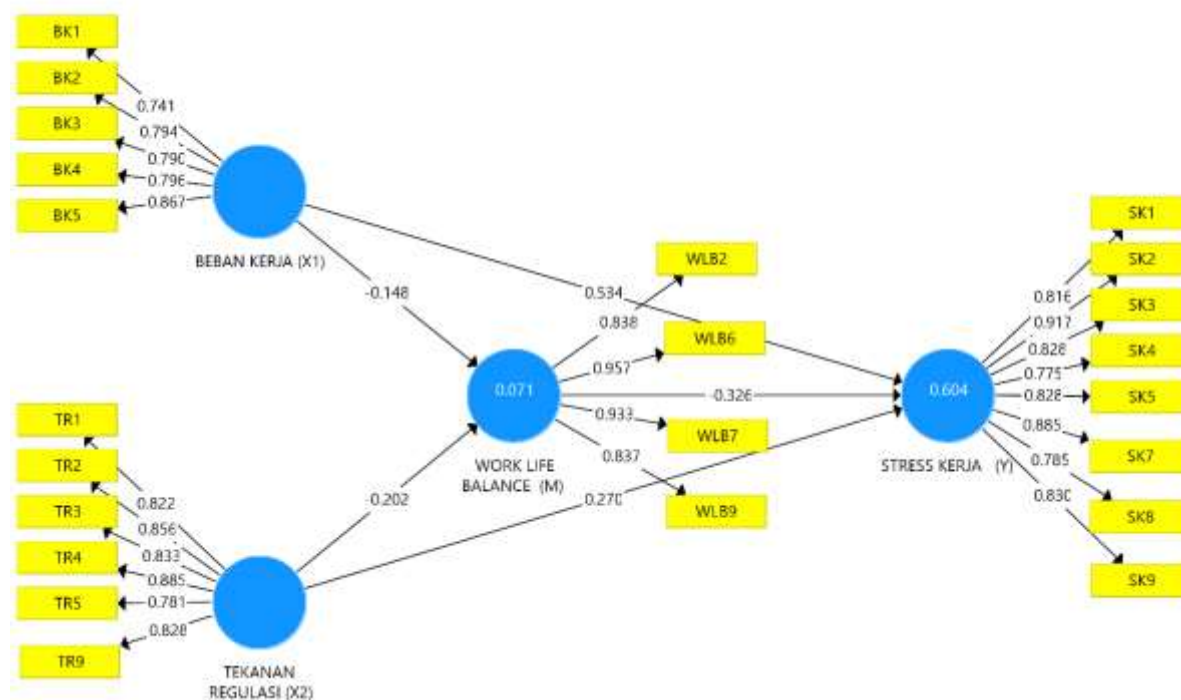
Eliminasi dilakukan karena indikator dengan outer loading di bawah 0,70 memiliki kemampuan yang lebih rendah dalam merefleksikan konstruknya masing-masing. Nilai loading yang rendah menunjukkan bahwa varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk relatif terbatas, sehingga dapat menurunkan kualitas model pengukuran. Setelah 12 indikator tersebut dikeluarkan, model kembali diestimasi.

Hasil estimasi ulang pada tahap kedua menunjukkan bahwa indikator KOM3 memiliki nilai outer loading sebesar 0,679. Nilai tersebut mengalami penurunan dibandingkan pengujian awal sebesar 0,711 dan berada di bawah batas minimum 0,70. Oleh karena itu, KOM3 turut dieliminasi pada tahap kedua. Secara keseluruhan, proses evaluasi

model pengukuran mengeliminasi 13 indikator, yaitu PE1, PE6, PE7, PE8, PK6, PK7, PK8, KOM1, KOM3, KOM4, KOM5, KOM8, dan KP6.

Outer Model Setelah Eliminasi

Setelah proses eliminasi tahap pertama dan tahap kedua, model kembali diestimasi menggunakan indikator yang dipertahankan. Model pengukuran akhir terdiri atas 22 indikator, yaitu 4 indikator pelatihan, 5 indikator pengembangan karir, 4 indikator kompetensi, dan 9 indikator kinerja pegawai. Hasil estimasi ulang menunjukkan bahwa seluruh indikator pada model akhir memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70. Model pengukuran setelah eliminasi disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2
Outer Model Setelah Eliminasi
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Gambar 2 menunjukkan bahwa seluruh indikator yang dipertahankan memiliki nilai outer loading antara 0,777 hingga 0,958. Nilai tersebut telah melampaui batas minimum 0,70, sehingga seluruh indikator pada model akhir dinyatakan valid dan mampu merefleksikan konstruknya masing-masing.

Pada variabel pelatihan, indikator PE5 memiliki loading tertinggi sebesar 0,884. Pada variabel pengembangan karir, indikator PK2 menjadi indikator terkuat dengan nilai sebesar 0,875. Indikator KOM6 memiliki outer loading tertinggi pada variabel kompetensi sebesar 0,958, sedangkan indikator KP2 menjadi indikator terkuat pada variabel kinerja pegawai dengan nilai sebesar 0,906. Dengan demikian, model pengukuran setelah eliminasi dapat digunakan untuk pengujian validitas, reliabilitas, dan model struktural selanjutnya.

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Validitas konvergen selanjutnya dinilai menggunakan Average Variance Extracted atau AVE. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai AVE lebih dari 0,50. Reliabilitas konstruk dinilai melalui Cronbach's Alpha, rho_A, dan

Composite Reliability dengan nilai yang diharapkan lebih dari 0,70 (Hair et al., 2022). Hasil pengujian reliabilitas dan validitas konvergen disajikan pada Tabel 2.

Tabel 1
Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE	Keterangan
Pelatihan	0,848	0,907	0,896	0,683	Reliabel dan valid
Pengembangan Karir	0,903	0,943	0,926	0,715	Reliabel dan valid
Kompetensi	0,915	0,945	0,940	0,797	Reliabel dan valid
Kinerja Pegawai	0,944	0,948	0,953	0,693	Reliabel dan valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability lebih dari 0,70. Nilai AVE seluruh variabel juga lebih dari 0,50. Dengan demikian, seluruh konstruk dinyatakan memiliki konsistensi internal yang baik dan memenuhi validitas konvergen.

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan empiris dengan konstruk lainnya. Hasil pengujian Fornell–Larcker menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain. Akar kuadrat AVE variabel pelatihan sebesar 0,826, pengembangan karir sebesar 0,846, kompetensi sebesar 0,893, dan kinerja pegawai sebesar 0,833.

Hasil pengujian Heterotrait-Monotrait Ratio juga menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,85. Nilai HTMT tertinggi terdapat pada hubungan pelatihan dengan kinerja pegawai sebesar 0,692. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk mengetahui kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen serta menilai kekuatan pengaruh masing-masing jalur dalam model penelitian. Evaluasi dilakukan dengan melihat nilai R-Square, Adjusted R-Square, dan F-Square.

Tabel 2
Hasil Pengujian R-Square

Variabel Endogen	R-Square	Adjusted R-Square
Kompetensi	0,065	0,056
Kinerja Pegawai	0,618	0,612

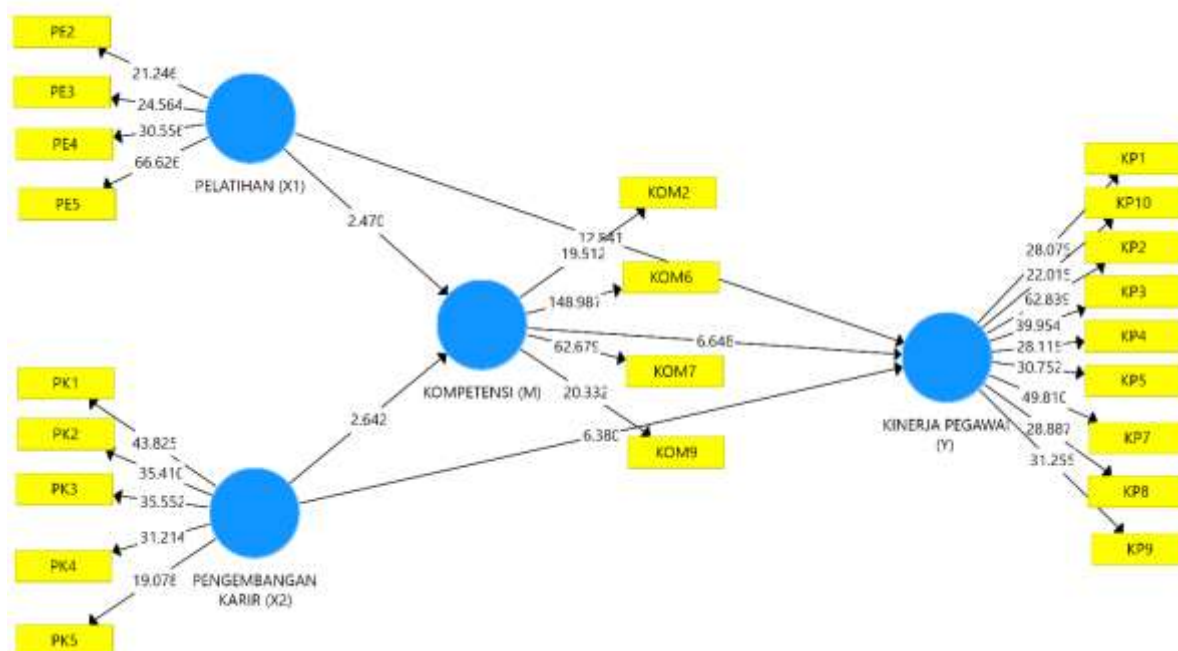
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Nilai R-Square kompetensi sebesar 0,065 menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir mampu menjelaskan 6,5% variasi kompetensi pegawai. Sisanya sebesar 93,5% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kemampuan model dalam menjelaskan kompetensi masih tergolong rendah. Hasil ini mengindikasikan bahwa kompetensi pegawai tidak hanya dibentuk oleh pelatihan dan pengembangan karir, tetapi kemungkinan juga dipengaruhi oleh pendidikan, pengalaman kerja, karakteristik individu, motivasi, lingkungan kerja, dukungan pimpinan, serta pembelajaran informal.

Nilai R-Square kinerja pegawai sebesar 0,618 menunjukkan bahwa pelatihan, pengembangan karir, dan kompetensi mampu menjelaskan 61,8% variasi kinerja pegawai. Sisanya sebesar 38,2% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai tersebut

menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang moderat terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian model struktural melalui prosedur bootstrapping disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2
Hasil Pengujian Inner Model
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping sebanyak 500 subsamples. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian pengaruh langsung disajikan pada Tabel 5.

Tabel 3
Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H1	Pelatihan → Kompetensi	0,176	2,470	0,014	Diterima
H2	Pengembangan Karir → Kompetensi	0,159	2,642	0,009	Diterima
H3	Kompetensi → Kinerja Pegawai	0,313	6,648	<0,001	Diterima
H4	Pelatihan → Kinerja Pegawai	0,535	12,541	<0,001	Diterima
H5	Pengembangan Karir → Kinerja Pegawai	0,288	6,380	<0,001	Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 3, seluruh hubungan langsung memiliki koefisien positif dan signifikan. Pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh langsung paling besar dalam model penelitian terdapat pada hubungan pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,535.

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian efek mediasi dilakukan dengan melihat hasil specific indirect effects. Pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung disajikan pada Tabel 6.

Tabel 4
Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Hubungan Mediasi	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H6	Pelatihan → Kompetensi → Kinerja Pegawai	0,055	2,377	0,018	Diterima
H7	Pengembangan Karir → Kompetensi → Kinerja Pegawai	0,050	2,403	0,017	Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi memiliki koefisien sebesar 0,055, t-statistic sebesar 2,377, dan p-value sebesar 0,018. Interval kepercayaan 95% berada antara 0,015 sampai 0,103 dan tidak melewati nilai nol. Dengan demikian, kompetensi terbukti memediasi secara signifikan pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi memiliki koefisien sebesar 0,050, t-statistic sebesar 2,403, dan p-value sebesar 0,017. Interval kepercayaan 95% berada antara 0,012 sampai 0,096 dan tidak melewati nilai nol. Dengan demikian, kompetensi juga terbukti memediasi secara signifikan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh langsung pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai tetap signifikan setelah kompetensi dimasukkan sebagai mediator. Arah pengaruh langsung dan tidak langsung juga sama-sama positif. Berdasarkan klasifikasi Zhao et al. (2010), pola tersebut termasuk complementary partial mediation atau mediasi parsial komplementer. Artinya, pelatihan dan pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja pegawai secara langsung maupun melalui peningkatan kompetensi.

PEMBAHASAN

Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dengan koefisien jalur sebesar 0,176, nilai t-statistic sebesar 2,470, dan p-value sebesar 0,014. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan yang diterima pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I, semakin baik pula kompetensi yang dimiliki. Dengan demikian, H1 diterima.

Hasil penelitian ini dapat dijelaskan melalui Human Capital Theory. Becker (1964) menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan bentuk investasi sumber daya manusia yang dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas produktif individu. Pelatihan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh pengetahuan baru, memperbarui keterampilan, memahami prosedur kerja, serta menyesuaikan diri dengan perubahan tuntutan pekerjaan. Noe (2020) juga menjelaskan bahwa pelatihan merupakan upaya terencana untuk membantu pegawai mempelajari kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaannya.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Esthi (2022), yang menemukan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi pegawai pada industri pengolahan daging

rajaungan di Jawa Barat. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa materi, metode, dan kemampuan instruktur dapat mendorong peningkatan keterampilan, pengalaman, pengetahuan, dan konsep diri pegawai. Mahmood et al. (2018) juga menunjukkan adanya hubungan positif antara fungsi pelatihan dan kompetensi pegawai pada pegawai pemerintah daerah di Malaysia.

Pada model pengukuran penelitian ini, indikator PE5 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,884. Indikator tersebut menunjukkan adanya kesempatan bagi pegawai untuk menerapkan hasil pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari. Hal ini menegaskan bahwa kompetensi tidak hanya dibentuk melalui keikutsertaan dalam pelatihan, tetapi terutama melalui proses transfer hasil pelatihan ke dalam pekerjaan. Pegawai akan memperoleh manfaat kompetensi yang lebih besar apabila pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan benar-benar dapat digunakan dalam menjalankan tugas.

Meskipun pengaruh pelatihan terhadap kompetensi signifikan, nilai F-Square sebesar 0,032 menunjukkan bahwa ukuran pengaruhnya masih tergolong kecil. Nilai R-Square kompetensi yang hanya sebesar 0,065 juga memperlihatkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir belum menjadi penjabar utama kompetensi pegawai. Kompetensi pegawai Kanwil DJBC Jawa Timur I kemungkinan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain, seperti pengalaman kerja, pendidikan, pembelajaran mandiri, rotasi pekerjaan, dukungan atasan, motivasi, serta intensitas penerapan kemampuan dalam pekerjaan. Oleh karena itu, pelatihan tetap penting, tetapi tidak dapat dijadikan satu-satunya instrumen peningkatan kompetensi.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kompetensi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dengan koefisien jalur sebesar 0,159, nilai t-statistic sebesar 2,642, dan p-value sebesar 0,009. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan karir yang dirasakan pegawai, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki. Dengan demikian, H2 diterima.

Dalam perspektif Human Capital Theory, pengembangan karir merupakan bagian dari investasi organisasi dalam memperluas kemampuan, pengalaman, dan kesiapan pegawai. Pengembangan karir tidak hanya berkaitan dengan kenaikan jabatan, tetapi juga mencakup penugasan, rotasi, pembinaan, mentoring, kesempatan belajar, serta persiapan untuk menjalankan tanggung jawab yang lebih besar. Proses tersebut menyediakan pengalaman yang dapat memperluas pengetahuan dan keterampilan pegawai.

Hasil ini juga sesuai dengan pandangan Noe (2020), bahwa pengembangan karir membantu pegawai memahami kemampuan, minat, peluang, dan kebutuhan pengembangan dirinya. Ketika organisasi memberikan arah karir yang jelas dan menyediakan kesempatan pengembangan, pegawai memiliki dorongan yang lebih kuat untuk meningkatkan kemampuan agar sesuai dengan tuntutan jabatan dan kebutuhan organisasi. Hosen et al. (2024) juga menunjukkan bahwa pengembangan karir merupakan praktik sumber daya manusia yang relevan dalam membentuk kemampuan dan hasil kerja pegawai.

Indikator PK2 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,875. Indikator tersebut menunjukkan bahwa organisasi memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kompetensinya. Temuan ini memperlihatkan bahwa aspek terpenting dari pengembangan karir bukan sekadar kemungkinan memperoleh promosi, melainkan tersedianya kesempatan nyata untuk meningkatkan kapasitas. Kesempatan mengikuti pendidikan, pelatihan, penugasan, rotasi, coaching, dan mentoring dapat membantu pegawai memperoleh pengalaman serta kemampuan yang lebih luas.

Pada lingkungan Kanwil DJBC Jawa Timur I, pengembangan karir berbasis kompetensi menjadi penting karena tugas kepabeaan dan cukup menuntut kemampuan yang

terus diperbarui. Perubahan regulasi, digitalisasi layanan, pengawasan barang, analisis risiko, dan koordinasi antarunit membuat pegawai perlu memperoleh pengalaman serta pembelajaran yang relevan dengan arah karirnya.

Namun, nilai F-Square sebesar 0,026 menunjukkan bahwa ukuran pengaruh pengembangan karir terhadap kompetensi masih tergolong kecil. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberadaan jalur karir belum otomatis menghasilkan peningkatan kompetensi yang besar. Pengembangan karir perlu diikuti dengan program pengembangan yang konkret, penilaian kebutuhan kompetensi, umpan balik, penugasan yang menantang, dan evaluasi perkembangan kemampuan pegawai.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,313, nilai t-statistic sebesar 6,648, dan p-value kurang dari 0,001. Artinya, semakin tinggi kompetensi pegawai, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Dengan demikian, H3 diterima.

Hasil penelitian ini mendukung Resource-Based View yang menjelaskan bahwa pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kemampuan pegawai merupakan sumber daya internal yang dapat memberikan nilai bagi organisasi (Barney, 1991). Kompetensi memungkinkan pegawai menggunakan pengetahuan dan keterampilan secara tepat untuk menyelesaikan tugas, menghadapi permasalahan, menjalankan prosedur, dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Temuan ini sejalan dengan Esthi (2022), yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Setiawati et al. (2023) juga menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja staf i3L. Roharyani et al. (2022) memperoleh hasil serupa bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Kamuning Kabupaten Kuningan. Kesamaan hasil tersebut menunjukkan bahwa kompetensi merupakan salah satu fondasi penting bagi pencapaian kinerja pada berbagai konteks organisasi.

Pada penelitian ini, indikator KOM6 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,958. Indikator tersebut menunjukkan kemampuan pegawai bekerja secara profesional dan bertanggung jawab. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi pegawai Kanwil DJBC Jawa Timur I tidak hanya berkaitan dengan penguasaan pengetahuan teknis, tetapi juga kemampuan menggunakan pengetahuan tersebut secara profesional dan bertanggung jawab.

Pekerjaan kepastian dan cukai memiliki konsekuensi administratif, hukum, pelayanan, dan penerimaan negara. Oleh sebab itu, kemampuan bekerja sesuai prosedur, menjaga ketelitian, mengambil keputusan secara tepat, dan mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan menjadi unsur penting dalam pembentukan kinerja. Indikator kinerja terkuat dalam penelitian ini adalah KP2 sebesar 0,906, yaitu hasil pekerjaan yang sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang berlaku. Keterkaitan antara profesionalisme, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap prosedur memperlihatkan bahwa kompetensi memiliki peran substantif dalam membentuk kinerja pegawai DJBC.

Nilai F-Square kompetensi terhadap kinerja sebesar 0,239 menunjukkan ukuran pengaruh sedang. Artinya, kompetensi memberikan kontribusi yang bermakna terhadap kinerja, meskipun bukan satu-satunya faktor penentu. Organisasi tetap perlu memperhatikan faktor lain, seperti kepemimpinan, motivasi, sistem kerja, beban kerja, fasilitas, budaya organisasi, dan dukungan teknologi.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,535, nilai t-statistic sebesar

12,541, dan p-value kurang dari 0,001. Dengan demikian, semakin baik pelatihan yang diterima pegawai, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. H4 diterima.

Pelatihan merupakan variabel dengan koefisien jalur langsung dan nilai F-Square paling besar dalam model penelitian. Nilai F-Square sebesar 0,706 menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai ukuran pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa pelatihan merupakan instrumen pengembangan sumber daya manusia yang paling dominan dalam menjelaskan kinerja pegawai Kanwil DJBC Jawa Timur I.

Dalam perspektif Human Capital Theory, pelatihan merupakan investasi yang meningkatkan kapasitas produktif pegawai. Pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui pelatihan membantu pegawai menyelesaikan pekerjaan secara lebih akurat, cepat, efektif, dan sesuai dengan standar organisasi. Noe (2020) menegaskan bahwa pelatihan harus berkaitan dengan kompetensi yang dibutuhkan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Gibran dan Ramadani (2021), yang menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Karawang. Esthi (2022) juga menunjukkan bahwa pelatihan secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kompetensi. Roharyani et al. (2022) memperoleh hasil bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil ini juga relevan dengan penelitian Hosen et al. (2024), yang menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan praktik sumber daya manusia yang berhubungan dengan peningkatan kinerja. Pelatihan dapat memperjelas cara kerja, meningkatkan kesiapan menghadapi perubahan, memperbaiki kemampuan menyelesaikan masalah, dan memperkuat keyakinan pegawai dalam menjalankan tugas.

Namun, temuan penelitian ini berbeda dengan Setiawati et al. (2023), yang menemukan bahwa pelatihan memiliki arah positif tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja staf i3L. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan dapat bergantung pada kesesuaian materi, kualitas metode, kesempatan penerapan, dan karakteristik pekerjaan. Pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan aktual pegawai berpotensi tidak menghasilkan perubahan kinerja yang berarti.

Dalam penelitian ini, PE5 menjadi indikator pelatihan terkuat dengan outer loading sebesar 0,884. Hal tersebut menunjukkan bahwa kesempatan menerapkan hasil pelatihan merupakan unsur penting dalam menjelaskan pengaruh pelatihan terhadap kinerja. Pegawai Kanwil DJBC Jawa Timur I berhadapan dengan regulasi, prosedur, sistem digital, pelayanan pengguna jasa, dan aktivitas pengawasan yang membutuhkan kemampuan praktis. Oleh karena itu, pelatihan akan memberikan pengaruh lebih kuat apabila materi yang dipelajari dapat segera diterapkan dalam pekerjaan.

Temuan ini memberikan implikasi bahwa organisasi tidak cukup hanya meningkatkan frekuensi pelatihan. Pelatihan perlu didasarkan pada analisis kebutuhan, menggunakan materi dan metode yang relevan, melibatkan instruktur yang kompeten, serta diikuti dengan kesempatan penerapan dan evaluasi hasil pelatihan. Keberhasilan pelatihan perlu dinilai dari perubahan perilaku kerja dan kinerja, bukan hanya dari kehadiran atau kepuasan peserta.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,288, nilai t-statistic sebesar 6,380, dan p-value kurang dari 0,001. Artinya, semakin baik pengembangan karir yang dirasakan pegawai, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Dengan demikian, H5 diterima.

Pengembangan karir memberikan arah dan harapan kepada pegawai mengenai perkembangan dirinya dalam organisasi. Kejelasan jalur karir dan kesempatan pengembangan dapat mendorong pegawai meningkatkan kemampuan, menunjukkan kinerja yang lebih baik, dan mempersiapkan diri untuk menjalankan tanggung jawab yang lebih besar. Dalam perspektif Human Capital Theory, pengembangan karir merupakan investasi jangka panjang yang memperluas pengalaman dan kapasitas produktif pegawai.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Gibran dan Ramadani (2021), yang menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Setiawati et al. (2023) juga menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hosen et al. (2024) menegaskan bahwa pengembangan karir merupakan praktik pengelolaan sumber daya manusia yang relevan dalam membentuk kinerja pegawai.

Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan Roharyani et al. (2022), yang menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir dapat dipersepsikan secara berbeda berdasarkan transparansi, keadilan, kepastian, dan kesesuaiannya dengan kebutuhan pegawai. Pengembangan karir yang tidak jelas atau dianggap tidak objektif dapat memunculkan ketidakpuasan. Sebaliknya, pengembangan karir yang transparan dan berbasis merit dapat mendorong pegawai meningkatkan kontribusinya.

Indikator PK2 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,875, yaitu kesempatan yang diberikan organisasi untuk mengembangkan kompetensi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja terutama tercermin melalui tersedianya kesempatan berkembang. Pegawai tidak hanya membutuhkan informasi mengenai jenjang jabatan, tetapi juga membutuhkan akses terhadap pelatihan, pendidikan, rotasi, mentoring, dan pengalaman kerja yang mendukung kesiapan karir.

Nilai F-Square pengembangan karir terhadap kinerja sebesar 0,206 menunjukkan ukuran pengaruh sedang. Hal ini berarti pengembangan karir memberikan kontribusi penting, tetapi pengaruhnya masih lebih kecil dibandingkan pelatihan. Secara praktis, organisasi perlu menjaga objektivitas promosi dan mutasi, memberikan umpan balik perkembangan karir, serta menghubungkan kesempatan karir dengan kompetensi dan kinerja pegawai.

Peran Kompetensi dalam Memediasi Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian specific indirect effects menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi. Pengaruh tidak langsung tersebut memiliki koefisien sebesar 0,055, nilai t-statistic sebesar 2,377, dan p-value sebesar 0,018. Dengan demikian, H6 diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa pelatihan yang baik dapat meningkatkan kompetensi pegawai, kemudian kompetensi yang meningkat mendorong peningkatan kinerja. Pelatihan menyediakan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman belajar, sedangkan kompetensi mencerminkan kemampuan pegawai untuk mengubah hasil pembelajaran tersebut menjadi perilaku kerja yang efektif.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Mahmood et al. (2018), yang menemukan bahwa kompetensi pegawai berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara fungsi pelatihan dan kinerja pegawai. Esthi (2022) juga menunjukkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kinerja secara tidak langsung melalui peningkatan kompetensi. Temuan-temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa hasil pelatihan tidak hanya perlu dinilai dari perubahan kinerja langsung, tetapi juga dari perkembangan kemampuan pegawai.

Pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja tetap signifikan dengan koefisien sebesar 0,535, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui kompetensi juga signifikan sebesar 0,055. Karena kedua jalur signifikan dan memiliki arah yang sama, kompetensi

berperan sebagai mediator parsial komplementer. Artinya, pelatihan meningkatkan kinerja melalui dua jalur: secara langsung dan melalui peningkatan kompetensi.

Total pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,590. Apabila dibandingkan dengan total pengaruh tersebut, proporsi pengaruh yang disalurkan melalui kompetensi sekitar 9,3%. Hasil ini menunjukkan bahwa mediasi kompetensi signifikan secara statistik, tetapi kekuatannya relatif kecil. Sebagian besar pengaruh pelatihan terhadap kinerja berlangsung secara langsung.

Kondisi tersebut dapat dijelaskan karena pelatihan tidak hanya menghasilkan peningkatan kompetensi jangka panjang. Pelatihan juga dapat secara langsung memperjelas prosedur, memperkenalkan sistem kerja, mengurangi kesalahan, mempercepat penyelesaian tugas, dan meningkatkan kesiapan pegawai menghadapi pekerjaan tertentu. Oleh karena itu, dampak langsung pelatihan terhadap kinerja lebih besar dibandingkan jalur tidak langsung melalui kompetensi.

Bagi Kanwil DJBC Jawa Timur I, temuan ini menunjukkan bahwa program pelatihan perlu diarahkan pada dua sasaran sekaligus. Pertama, pelatihan harus memberikan manfaat langsung dalam membantu pegawai menyelesaikan tugas. Kedua, pelatihan harus membentuk kompetensi yang dapat digunakan secara berkelanjutan. Evaluasi pelatihan karena itu perlu mencakup perubahan kemampuan, penerapan hasil belajar, dan dampaknya terhadap hasil kerja.

Peran Kompetensi dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi. Pengaruh tidak langsung tersebut memiliki koefisien sebesar 0,050, nilai t-statistic sebesar 2,403, dan p-value sebesar 0,017. Dengan demikian, H7 diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir yang baik memberikan kesempatan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuan, memperoleh pengalaman, dan mempersiapkan diri bagi tanggung jawab yang lebih besar. Peningkatan kompetensi tersebut kemudian membantu pegawai menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, pengembangan karir tidak hanya meningkatkan kinerja melalui harapan terhadap jenjang jabatan, tetapi juga melalui proses penguatan kapasitas pegawai.

Temuan ini relevan dengan Human Capital Theory yang menempatkan pengembangan kemampuan dan pengalaman sebagai investasi dalam modal manusia. Temuan penelitian ini juga sejalan secara substantif dengan Alvarezy et al. (2025), yang menemukan bahwa kompetensi memediasi secara parsial pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja organisasi. Hosen et al. (2024) juga menunjukkan bahwa pengembangan karir merupakan praktik pengelolaan sumber daya manusia yang dapat memengaruhi hasil kerja melalui mekanisme pengembangan pegawai.

Pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kinerja tetap signifikan sebesar 0,288, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui kompetensi signifikan sebesar 0,050. Karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan serta memiliki arah positif, kompetensi berperan sebagai mediator parsial komplementer.

Total pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,338. Proporsi pengaruh yang disalurkan melalui kompetensi sekitar 14,8%. Dibandingkan mediasi pada hubungan pelatihan dan kinerja, proporsi mediasi kompetensi dalam hubungan pengembangan karir dan kinerja relatif lebih besar. Meskipun demikian, pengaruh langsung pengembangan karir tetap menjadi jalur yang lebih dominan.

Pengaruh langsung tersebut dapat muncul karena kejelasan karir, objektivitas promosi, dukungan organisasi, dan kesempatan berkembang mampu meningkatkan motivasi serta

keyakinan pegawai terhadap masa depannya dalam organisasi. Sementara itu, jalur tidak langsung berlangsung ketika pengembangan karir benar-benar menghasilkan peningkatan pengetahuan, keterampilan, profesionalisme, dan kesiapan menjalankan tanggung jawab yang lebih besar.

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa pengembangan karir sebaiknya tidak hanya dipahami sebagai proses administratif promosi dan mutasi. Pengembangan karir perlu dirancang sebagai proses pembentukan kompetensi. Organisasi perlu menentukan kompetensi yang dibutuhkan pada setiap jenjang, menyediakan program pengembangan yang relevan, memberikan umpan balik, dan memastikan bahwa keputusan karir didasarkan pada kompetensi serta kinerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, pengembangan karir, dan kompetensi merupakan faktor yang berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kanwil DJBC Jawa Timur I. Pelatihan memiliki pengaruh langsung paling dominan terhadap kinerja. Kompetensi terbukti menjadi mediator pada pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja, tetapi pola mediasinya bersifat parsial. Dengan demikian, peningkatan kinerja perlu dilakukan melalui kombinasi program pelatihan yang aplikatif, pengembangan karir yang objektif, serta penguatan kompetensi pegawai secara berkelanjutan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I. Pelatihan yang relevan, didukung materi dan metode yang tepat, serta memberikan kesempatan penerapan hasil pembelajaran dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam menjalankan pekerjaan. Meskipun demikian, besarnya pengaruh pelatihan terhadap kompetensi masih tergolong kecil.
2. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I. Kesempatan pengembangan, kejelasan arah karir, dukungan organisasi, serta proses pengembangan yang berbasis kemampuan dapat membantu pegawai memperkuat kompetensinya. Namun, pengaruh tersebut juga masih berada dalam kategori kecil.
3. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang mampu bekerja secara profesional, bertanggung jawab, memahami prosedur, dan memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik. Kompetensi memiliki ukuran pengaruh sedang terhadap kinerja pegawai.
4. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pelatihan menjadi variabel yang memiliki pengaruh langsung paling besar dalam model penelitian. Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan yang dapat diterapkan dalam pekerjaan mampu membantu pegawai bekerja lebih efektif, tepat, dan sesuai dengan ketentuan organisasi.
5. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kesempatan untuk berkembang, memperoleh pengalaman, meningkatkan kemampuan, serta mempersiapkan tanggung jawab yang lebih besar dapat mendorong pegawai memberikan kontribusi kerja yang lebih optimal.
6. Kompetensi mampu memediasi secara signifikan pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai. Pelatihan tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi

juga meningkatkan kompetensi yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja. Karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan dan positif, kompetensi berperan sebagai mediator parsial komplementer. Meskipun demikian, sebagian besar pengaruh pelatihan terhadap kinerja tetap berlangsung secara langsung.

7. Kompetensi mampu memediasi secara signifikan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Pengembangan karir yang disertai peningkatan kemampuan dan pengalaman dapat memperkuat kompetensi, kemudian kompetensi tersebut meningkatkan kinerja pegawai. Pola hubungan ini juga menunjukkan mediasi parsial komplementer.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan, pengembangan karir, dan kompetensi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I. Pelatihan memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kompetensi berperan sebagai mekanisme penghubung yang memperkuat pengaruh pelatihan dan pengembangan karir. Namun, kemampuan pelatihan dan pengembangan karir dalam menjelaskan kompetensi masih relatif rendah, sehingga kompetensi pegawai juga dipengaruhi oleh faktor lain yang belum dimasukkan dalam model penelitian.

Saran

Saran Praktis

1. Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I perlu memprioritaskan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan aktual pekerjaan. Materi pelatihan sebaiknya diarahkan pada perubahan regulasi, penggunaan sistem digital, pelayanan pengguna jasa, pengawasan, analisis risiko, penyelesaian masalah, dan keterampilan lain yang relevan dengan tugas pegawai.
2. Pelatihan tidak cukup hanya dinilai berdasarkan jumlah peserta atau tingkat kehadiran. Organisasi perlu mengevaluasi sejauh mana hasil pelatihan dapat diterapkan dalam pekerjaan. Evaluasi dapat dilakukan melalui penilaian sebelum dan sesudah pelatihan, pengamatan perubahan perilaku kerja, umpan balik atasan, serta pengukuran dampak pelatihan terhadap hasil kerja pegawai.
3. Pimpinan perlu memberikan kesempatan yang memadai kepada pegawai untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan. Kesempatan tersebut dapat diberikan melalui penugasan, praktik kerja, pendampingan, rotasi tugas, proyek khusus, atau keterlibatan pegawai dalam penyelesaian permasalahan organisasi.
4. Pengembangan karir perlu dilaksanakan secara transparan, objektif, dan berbasis sistem merit. Informasi mengenai jalur karir, persyaratan jabatan, kompetensi yang dibutuhkan, kesempatan promosi, mutasi, dan program pengembangan perlu disampaikan secara jelas agar pegawai dapat mempersiapkan arah pengembangan dirinya.
5. Organisasi perlu menghubungkan pengembangan karir dengan program peningkatan kompetensi. Setiap jenjang karir sebaiknya memiliki standar kompetensi yang jelas dan didukung melalui pelatihan, coaching, mentoring, pendidikan, rotasi, penugasan, serta umpan balik perkembangan pegawai.
6. Karena kompetensi terbukti meningkatkan kinerja, organisasi perlu melakukan pemetaan kompetensi secara berkala. Pemetaan tersebut dapat digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dan

kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan, sehingga program pengembangan dapat diberikan secara lebih tepat sasaran.

7. Penguatan kompetensi perlu diarahkan tidak hanya pada kemampuan teknis, tetapi juga pada profesionalisme, tanggung jawab, integritas, kemampuan beradaptasi, pemecahan masalah, kerja sama, dan kepatuhan terhadap prosedur. Aspek tersebut penting karena kinerja pegawai DJBC berkaitan dengan pelayanan publik, pengawasan, kepatuhan regulasi, dan akuntabilitas organisasi.
8. Mengingat pelatihan memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja, organisasi perlu memastikan bahwa program pelatihan tidak bersifat seragam untuk seluruh pegawai. Pelatihan sebaiknya disesuaikan dengan jabatan, unit kerja, pengalaman, kesenjangan kompetensi, dan tuntutan pekerjaan masing-masing pegawai.

Saran Teoritis

1. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang berpotensi menjelaskan kompetensi pegawai karena pelatihan dan pengembangan karir hanya mampu menjelaskan sebagian kecil variasi kompetensi. Variabel yang dapat dipertimbangkan antara lain pengalaman kerja, tingkat pendidikan, motivasi belajar, pembelajaran informal, dukungan pimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, rotasi pekerjaan, dan kemampuan adaptasi.
2. Penelitian berikutnya dapat menguji variabel mediasi lain, seperti motivasi kerja, employee engagement, kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau learning agility. Hal ini diperlukan karena pengaruh tidak langsung melalui kompetensi signifikan, tetapi masih lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja.
3. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek penelitian pada kantor wilayah, kantor pelayanan, atau unit kerja DJBC lainnya. Perluasan objek dapat meningkatkan jumlah responden dan memberikan gambaran yang lebih luas mengenai hubungan pelatihan, pengembangan karir, kompetensi, dan kinerja pegawai.
4. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain longitudinal agar perubahan kompetensi dan kinerja setelah pelaksanaan pelatihan atau program pengembangan karir dapat diamati dalam periode tertentu. Pendekatan ini dapat memberikan bukti yang lebih kuat mengenai perubahan kemampuan dan kinerja pegawai dari waktu ke waktu.
5. Pendekatan campuran atau mixed methods juga dapat digunakan untuk memperdalam hasil kuantitatif. Wawancara dengan pegawai dan pimpinan dapat membantu menjelaskan mengapa sejumlah indikator pelatihan, pengembangan karir, dan kompetensi tidak mampu merefleksikan konstruk secara kuat serta mengidentifikasi faktor lain yang memengaruhi kompetensi pegawai.
6. Penelitian berikutnya perlu mengembangkan instrumen yang lebih kontekstual dengan karakteristik pekerjaan kepabeanaan dan cukai. Pengembangan instrumen dapat diarahkan pada kompetensi teknis, kemampuan regulatif, penggunaan teknologi, analisis risiko, pelayanan, pengawasan, integritas, dan pengambilan keputusan yang relevan dengan tugas DJBC.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Alvarezzy, M. R., Jamiyati, A., Bagusromadhan, T. A., & Purnamasari, P. (2025). The effect of career development and training on organizational performance: The mediation role of employee competence. *International Journal of Education, Social Studies, and Management*, 5(3), 1651–1660. <https://doi.org/10.52121/ijessm.v5i3.929>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. (2024). *Profil dan tugas Direktorat Jenderal Bea dan Cukai*.
- Esthi, R. B. (2022). The effect of competence and job training on the employees' performance in the West Java crab meat agro-industry. *Jurnal Ilmiah Agrineca*, 22(2), 1–9. <https://doi.org/10.36728/afp.v22i2.2005>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariete dengan program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibran, N., & Ramadani, D. (2021). The effect of training and career development on employee performance. *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(3), 407–415. <https://doi.org/10.36555/almana.v5i3.1680>
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (4th ed.). Wadsworth.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hosen, S., Hamzah, S. R. A., Ismail, I. A., Alias, S. N., Abd Aziz, M. F., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), Article e23903. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>

- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 224/PMK.01/2020 tentang manajemen karier di lingkungan Kementerian Keuangan*.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W., & Van der Beek, A. J. (2014a). Construct validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & De Vet, H. C. W. (2014b). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160–175.
- Mahmood, R., Hee, O. C., Yin, O. S., & Hamli, M. S. H. (2018). The mediating effects of employee competency on the relationship between training functions and employee performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(7), 664–676. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i7/4410>
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Rahayu, T. A. S., Fatimah, N., & Putra, R. S. (2025). Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan pengembangan karir sebagai variabel intervening pada Universitas “XYZ” di Surabaya. *Media Mahardhika*, 23(3), 436–453. <https://doi.org/10.29062/mahardhika.v23i3.1271>
- Roharyani, W., Maryam, S., Rudiantono, Y., & Wibowo, S. N. (2022). The effect of training, career development and competence on the performance of PDAM Tirta Kamuning employees in Kuningan Regency. *Telaah Bisnis*, 23(2), 119–128. <https://doi.org/10.35917/tb.v23i2.314>
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.
- Setiawati, W., Maulida, W., Ruslana, I., & Abhipraya, F. A. (2023). The effects of competency, training, and career development on employee performance at i3L. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 9(2), 221–234. <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v9i02.9250>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

- Witara, K., & Akmawati, D. R. (2020). Pengaruh teknologi informasi, kompetensi, dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan CV Gema Tama di Sidoarjo. *Media Mahardhika*, 18(2), 220–232. <https://doi.org/10.29062/mahardika.v18i2.151>
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>