JSMBI (Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia)
Vol. 13 No. 1 Juni 2023 | Hlm. 13-28

Analisis Kinerja Pegawai ASN Di Kabupaten Bondowoso

Performance Analysis of ASN Employees in Bondowoso Regency

Rani Tiara[1], Toni Herlambang[1], Ni Nyoman Putu Martini[1]
[1]Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jember
e-mail: tiararani011@gmail.com, toniherlambang@unmuhjember.ac.id, ninyomanputu@unmuhjember.ac.id

ABSTRAK

Permasalahan pada organisasi pada umumnya di sebabkan oleh menurunnya produktivitas SDM. Penelitian ini dilatar belakangi oleh belum tercapainya nilai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pegawai ASN Kabupaten Bondowoso. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui secara langsung maupun tidak langsung pengaruh kompetensi, promosi jabatan dan beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui Pengembangan karir sebagai Variabel intervening pada Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso. jumlah sampel penelitian ini adalah 120 dengan menggunakan teknik purposive sampling. Teknik analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM) dengan menggunakan WarpPLS 6.0. Hasil analisis data menunjukkan bahwa (1) kompetensi, promosi jabatan dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan karir, (2) kompetensi, promosi jabatan dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (3) kompetensi, promosi jabatan dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui pengembangan karir sebagai variabel intervening.

Kata Kunci: kompetensi, promosi jabatan, beban kerja, pengembangan karir dan kinerja pegawai

ABSTRACT

Problems in organizations are generally caused by decreased human resources productivity. The background of this research is that the Employee Performance Target (SKP) score of Bondowoso's civil servant has not yet been achieved. The purpose of this study was to determine directly or indirectly the influence of competence, promotion and workload on employee performance through career development as an intervening variable for Bondowoso's civil servant. The number of samples in this study was 120 using a purposive sampling technique. The analysis technique used is the Structural Equation Model (SEM) using WarpPLS 6.0. The results of data analysis show that (1) competence, promotion and workload have a significant effect on career development, (2) competence, promotion and workload have a significant effect on employee performance, (3) competence, promotion and workload have a significant effect on employee performance through career development as an intervening variable.

Keywords: *competency, promotion, workload, career development and employee performance*

PENDAHULUAN

Peningkatan kinerja tidak terlepas dari peranan manajemen sumber daya manusia yang optimal. Mathis & Jackson, (2012) berpendapat bahwa fokus manajemen sumber daya manusia adalah masalah tenaga kerja manusia, yang diatur perpaduan fungsi manajemen dengan fungsi operasional SDM diantaranya *planning, organizing, actuating,* dan *controlling,* dalam melaksanakan kegiatan *recruitment, development, maintenance, integration, separation* agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Fungsi operasional yang efekti dan efisien merupakan keterpaduan antara pegawai dan tujuan perusahaan. Sehingga mampu meningkatkan kualitas kerja SDM yang optimal. Peningkatan hasil kerja yang optimal merupakan harapan bagi setiap perusahaan maupun instansi penerintah. Kinerja menurut Siswanto (2015) berasal dari kata *job performance* yang berarti prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Harsuko (2011), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Wibowo (2011) menyatakan bahwa kinerja berasal dari pengertian *performance* ada

pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata.

Kemampuan atau kompetensi pegawai merupakan factor penting dalam mengelola lembaga/organisasi. Organisasi mendapatkan manfaat dari penggunaan kompetensi karena memberi mereka cara yang lebih baik dan canggih untuk mengelola, mengukur, dan meningkatkan kualitas pegawai. Menurut Wibowo (2016) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Pernyataaan tersebut juga didukung bukti empiris yang menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi secara signifikan oleh kompetensi (Purnama, L. (2019). Aini, dkk. (2020). Adittya, dkk. (2021)). Namun penelitian Pramukti, A. (2019) menyatakan bahwa kompetensi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi bukan faktor pengukur kinerja yang mutlak. Faktor lain yang juga memiliki pegaruh yang signifikan adalah promosi jabatan (Ansori & Ali, H. 2017)

Tabel 1 Data rata-rata nilai Sasaran Kinerja Pegawai

No	Perilaku Kerja	Target	2020	2021	2022
1	Orientasi Layanan	100	80,91	81,01	80,59
2	Integritas	100	81,51	81,88	81,07
3	Komitmen	100	82,14	82,64	80,05
4	Disiplin	100	82,27	82,30	82,30
5	Kerja sama	100	81,67	81,79	81,19
6	Kepemimpinan	100	82,66	82,93	82,43

Sumber : BPKSDM Kab Bondowoso (2022)

Pada tabel 1 tampak peningkatan kinerja pegawai di Kabupaten Bondowoso tidak mengalami peningkatan yang berarti, bahkan pada tahun 2022 terjadi penurunan terhadap beberapa aspek perilaku kerja. Hal tersebut terjadi di karenakan adanya budaya meningkatkan nilai SKP dengan angka yang lebih tinggi ketika hanya mendekati kenaikan pangkat yang umumnya terjadi setiap 4 tahun sekali. Sehingga setiap tahunnya, pelaporan SKP hanya meningkatkan sedikit nilai saja supaya tidak terjadi lonjakan yang sangat signifikan terhadap aspek perilaku kerja sebagai salah satu indikator peningkatan kinerja pegawai.

Menurut Suharsaputra (2010) yang menjelaskan bahwa faktor kemampuan/kompetensi dapat mempengaruhi kinerja karena dengan kemampuan yang tinggi, maka kinerja pegawai pun akan tercapai. Sebaliknya, apabila kemampuan pegawai rendah atau tidak sesuai dengan keahliannya, maka kinerja pun tidak akan tercapai.

Pegawai dapat dikatakan professional apabila kualitas kerjanya baik, cenderung mendapatkan tanggapan yang baik dalam lingkup kerja, hal ini biasanya sering di apresiasikan dengan promosi jabatan yang layak. Menurut Hasibuan (2012), promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Setiap pegawai mendambakan promosi jabatan karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk mampu mengembangkan karirnya menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Seperti hasil penelitian Ansori, A., & Ali, H. (2017) menyimpulkan bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian tersebut bertentangan dengan kesimpulan dalam artikel Jayusman & Khotimah. (2016) yang menyatakan bahwa promosi jabatan dan pengembangan karir mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Pramukti, (2019) juga menyatakan bahwa kompetensi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan, (Monday 2011). Menurut Fillipo (2011) pengembangan karir adalah sebagai sederetan kegiatan kerja yang terpisah–pisah namun masih merupakan atau mempunyai hubungan yang saling melengkapi, berkelanjutan dan memberikan makna bagi kehidupan seseorang. Bukti empiris Bahri, (2016) menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Aini, dkk. (2020) menyimpulkan bahwa peran pengembangan karir memediasi pengaruh kompetensi dan promosi jabatan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan kajian teori dan perberdaan hasil penelitian di atas, maka peneliti melakukan pengujian pada kinerja seluruh pegawai ASN Kabupanten Bondowoso. Pegawai ASN diserahi tugas untuk melaksanakan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu. Tugas pelayanan public dilakukan dengan memberikan pelayanan atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan pegawai ASN. Adapun tugas pemerintahan dilaksanakan dalam rangka penyelenggaraan fungsi umum pemerintahan yang meliputi pendayagunaan kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan. Sedangkan dalam rangka pelaksanaan tugas pembangunan tertentu dilakukan melalui pembangunan bangsa (*cultural and political development*) serta melalui pembangunan ekonomi dan sosial (*economic and social development*) yang diarahkan meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran seluruh masyarakat.

Pemerintah Kabupaten Bondowoso sebagai lembaga teknis di daerah yang mempunyai tugas mengelola pegawai ASN di daerah bertanggungjawab untuk mewujudkan pegawai ASN yang profesional, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai perekat persatuan dan kesatuan bangsa. Hal ini bisa terwujud apabila manajemen SDM aparatur dikelola dengan profesional dan efektif sehingga organisasi (birokrasi) dapat mewujudkan kinerja yang lebih baik dan memberikan pelayanan publik yang terbaik.

Pegawai ASN merupakan unsur utama sumber daya manusia yang mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Untuk dapat membentuk sosok aparatur pemerintah yang baik, dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pegawai agar berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi maka salah satu upaya yang dilakukan adalah melalui manajemen karir. Pegawai ASN dalam menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu, harus memiliki profesi dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada Sistem Merit atau perbandingan antara kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dimiliki oleh calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan yang dilaksanakan secara terbuka dan kompetitif, sejalan dengan tatakelola pemerintahan yang baik

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang merupakan perubahan atas Undang-Undang No. 22 Tahun 1999, dilakukan desentralisasi sebagian urusan kepegawaian kepada daerah. Sejalan dengan desentralisasi bidang kepegawaian pada daerah otonom, maka pemerintah daerah mendapatkan tugas untuk melakukan manajemen kepegawaian di daerahnya masing-masing.

Desentralisasi yang dilakukan sebagai urusan kepegawaian kepada pemerintah daerah, terdapat beberapa fenomena yang terjadi dalam pelaksanaan pengembangan dan pembinaan karir pegawai. Kepala Daerah sebagai pejabat pembina kepegawaian di daerah dalam penyelenggaraan manajemen karir yaitu dalam melakukan promosi maupun mutasi terkesan dilakukan tanpa pertimbangan profesional, bahkan ada kecenderungan dilakukan melalui pertimbangan-pertimbangan yang tidak rasional. Akibatnya mutasi tersebut dikomentari sebagai berkaitan dengan kepentingan politik dari kepala daerah dalam proses memenangkan pilkada. Menariknya lagi, alasan dilakukannya mutasi tersebut biasanya diwarnai oleh penjelasan yang normatif seperti mutasi adalah hal yang rutin dan biasa dilakukan dalam sebuah organisasi, mutasi dilakukan sesuai dengan kebutuhan serta sama sekali tidak ada unsur politisnya, mutasi dilakukan untuk kebutuhan organisasi dan berdasarkan pertimbangan *the right man on the right place*". tetapi bagi para pejabat yang terkena mutasi tersebut ada yang merasakan dirugikan, tidak adil, merasa dikecilkan bahkan menyakitkan.

Fenomena ini menjadi persoalan, karena kegiatan mutasi itu sudah dinilai hal yang biasa dan dianggap sebagai sebuah rutinitas. Dengan disertai kepercayaan mutasi sebagai hak prerogatif kepala daerah, maka tidaklah mengherankan kalau beberapa kepala daerah menggunakannya juga sekalian untuk ajang unjuk gigi, menunjukkan keberanian dalam menjalankan kekuasaannya, sekaligus untuk memberi pelajaran kepada fihak yang tidak disukainya, bahkan mungkin saja menggunakannya sebagai ajang untuk balas dendam. Ada masalah sekecil apapun selalu dikaitkan dengan issue-issue mutasi. Mungkin karena mentang-mentang mutasi adalah hal yang rutin, biasa dan dipercaya sebagai hak prerogatif tadi.

Sistem pembinaan karir ASN pada hakekatnya adalah suatu upaya sistematik dan terencana, yang mencakup struktur dan proses yang menghasilkan keselarasan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi. Mutasi yang dilakukan secara profesional seharusnya mampu menjamin terciptanya kondisi objektif yang dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai. Hal tersebut hanya dapat dimungkinkan apabila penempatan PNS pada jabatan struktural didasarkan atas tingkat keserasian antara persyaratan jabatan dengan kinerja pegawai. Kinerja pegawai yang dimaksud disini bukan didasari oleh suka/tidaknya kepala daerah, tetapi berdasarkan instrumen penilaian kinerja yang telah ditentukan oleh Pemerintah. Mutasi pejabat yang dilakukan secara tidak profesional, menyebabkan sistem pembinaan dan pengembangan karir PNS menjadi tidak jelas dan tidak ada kepastian alur karir PNS. Ketika pertimbangan politis menjadi dasar dari pelaksanaan mutasi tersebut, maka berarti bukan ditujukan untuk kepentingan pegawai atau kepentingan organisasi, tetapi semata-mata demi kepentingan penguasa.

Fenomena yang terjadi pada hampir semua OPD di Indonesia khususnya pada penelitian ini dilakukan yaitu pada seluruh ASN di Kabupaten Bondowoso adalah terbitnya Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional. Regulasi ini menjadi dasar langkah strategis pemerintah untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional dalam memberikan pelayanan publik. Dengan diperkuatnya melalui amanat Presiden, peraturan menteri tersebut sebagai bentuk keseriusan pemerintah untuk melakukan penyederhanaan birokrasi, yang saat ini kondisinya dinilai masih kurang efisien dan fleksibel. Salah satu penyebabnya kurang fleksibel adalah faktor organisasi dan tata kerja yang berjenjang ke setiap tingkatan dari eselon I sampai dengan ke staf pelaksana. Suksesnya pencapaian tujuan organisasi, manajemen karir pada organisasi merupakan salah satu yang harus diusahakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Manajemen karir merupakan salah satu tugas manajemen sumber daya manusia sebagaimana umumnya bahwa tujuan setiap organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, akan dapat tercapai dengan baik apabila kinerja pegawai semakin baik sehingga berdampak baik pula terhadap kinerja organisasi.

Pelaksanaan alih jabatan struktural ke jabatan fungsional, Kementerian PAN-RB telah memperhatikan Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 28 Tahun 2019 yang kemudian direvisi menjadi Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang penyetaraan jabatan administrasi menjadi Jabatan Fungsional melalui beberapa tahap pelaksanaan, yaitu pertama, mengidentifikasi jabatan administrasi di lingkungan kerja. Kedua, melakukan pemetaan jabatan dan pengumpulan pejabat administrasi yang berpotensi akan terdampak penyederhanaan atau perampingan birokrasi. Ketiga, pemetaan ketersediaan dan kesesuaian jabatan fungsional yang dapat diduduki oleh pejabat yang terdampak penyederhanaan birokrasi. Keempat, melakukan penyesuaian tunjangan jabatan fungsional dengan tunjangan jabatan administrasi yang sebelumnya dengan menghitung pendapatan pada jabatan administrasi ke jabatan fungsional dan kelima, melakukan penyesuaian kelas jabatan fungsional yang akan diduduki dengan kelas jabatan administrasi.

Pelaksanaan pemindahan jabatan di Kementerian PAN-RB memperhatikan dampak pada mekanisme dan proses pengembangan karir, peningkatan kompetensi, penataan kelas jabatan, pembentukan peta jabatan, keterjaminan kesejahteraan serta bagaimana pola jabatan fungsional. Penguatan kepemimpinan untuk JPT primer (Jabatan Pimpinan Tinggi) juga diperlukan karena rentang kontrol tidak lagi berjenjang (dalam jabatan) tetapi semakin luas (dalam bentuk peran) sehingga perlu meningkatkan kemampuan fungsi manajerial yang melekat pada jabatan administrasi sebelumnya. Pengelolaan kepegawaian di Kementerian PAN-RB harus didukung oleh pejabat fungsional juga harus

proaktif dalam memahami hak, kewajiban, komunikasi yang solid harus kuat, dan dukungan regulasi yang berlaku. Dengan bersikap proaktif, pejabat fungsional diharapkan dapat lebih memahami proses mengumpulkan angka kredit.

Kesiapan organisasi pemerintah dalam hal kelembagaan, kebijakan teknis dan menciptakan prosedur kerja baru menjadi penting dalam pengembangan pegawai di Kementerian PAN-RB. Pascapemindahan jabatan struktural ke jabatan fungsional menjadi hal mendesak yang harus dilakukan Kementerian PAN-RB dengan langkah strategis berupa: (1) Penyusunan kompetensi pegawai yang dilengkapi dengan pelatihan teknis (2) Sharing knowledge, (3) Memberikan kesempatan yang luas untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, sehingga meningkatkan karir pejabat fungsional, (4) Kesediaan menyiapkan unit pembangunan fungsional (5) Menguat dengan kapasitas sumber daya manusia yang memadai, (6) Infrastruktur lengkap dan (7) Kebijakan yang kondusif akan dapat menggairahkan para ASN dalam kariernya

Dari pernyataan mengenai perubahan jenis kepgawaian di atas timbul beberapa resistensi terhadap aturan tersebut. Penolakan atau kendala yang terjdi di Kabupaten Bondowoso adalah sebagai berikut :

a. Beberapa pegawai ASN memberikan respon masih kurang percaya diri dan kebingungan dalam pelaksanaan pemindahan jabatan pelakana ke jabatan fungsional yang ditawarkan karena ketakutan dan paradigma yang berkembang di beberapa ASN bahwa jabatan fungsional identik dengan keahlian, sedangkan iklim birokrasi kita masih berada di jalur strukturalisme yang tidak selalu berbanding lurus dengan kapasitas atau keterampilan.
b. Jabatan fungsional dipilih karena faktor skill. Pertanyaannya adalah apakah mungkin bagi semua pegawai yang tidak memiliki keahlian untuk "dipaksa" untuk dipindahkan ke posisi fungsional berbasis keterampilan sementara manajemen SDM sangat berisiko bagi pegawai yang tidak memiliki keterampilan khusus. Salah satu masalahnya adalah bagaimana mereka memperoleh angka kredit sebagai syarat promosi, jika ada begitu banyak jabatan fungsional di kantor dengan keterampilan yang tidak jelas yang akan menyebabkan masalah baru di dunia kerja.
c. Fenomena beberapa pegawai ASN memilih jabatan fungsional lebih karena "keinginan" ketimbang dari pengamatan kebutuhan organisasi yang tentunya kondisi ini akan berdampak pada kinerja individu dan kinerja organisasi yang belum optimal.
d. Beberapa ASN yang sebelumnya duduk di jabatan fungsional belum menunjukkan kinerja yang maksimal sesuai bidang keahlian karena tugas tambahan lainnya yang justru menimbulkan bias seperti melaksanakan pekerjaan sampingan atau diangkat sebagai bendahara pengeluaran, pengawasan pencairan keuangan, penyusunan laporan keuangan, mengetik surat, dan lain-lain yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab sebagai fungsional tertentu.
e. Sikap pesimis beberapa ASN yang dapat ditafsirkan secara psikologis adalah cerminan ketidakpercayaan terhadap fakta yang ada. Munculnya beberapa tanggapan berupa frasa "sudah mengikuti aja karena tidak ada pilihan lain" masih bertentangan dengan prinsip utama dalam menduduki jabatan fungsional berdasarkan uji kompetensi, adanya standar minimal, hingga pemenuhan hak tunjangan yang sesuai berdasarkan kompetensi dan kinerja. Munculnya keresahan atas nasib atau pola karier di masa depan terjadi bagi ASN dengan latar belakang keahlian, keterampilan dan ilmu pengetahuan yang telah diinisiasi. Ada kekhawatiran tentang pola karir di masa depan setelah beralih jabatan struktural ke fungsional tertentu karena dianggap tidak ada kejelasan tentang tingkat jabatan, syarat dan proses untuk naik posisi.

Selain perubahan aturan terkait kepegawaian di Indonesia, di Kabupaten Bondowoso terdapat beberapa kesenjangan terkait keseuaian aturan jabatan eselon dengan kondisi yang ada seperti pada tabel berikut ini :

Tabel 2 Data Jabatan Eselon Pegawai ASN Kabupaten Bondowoso

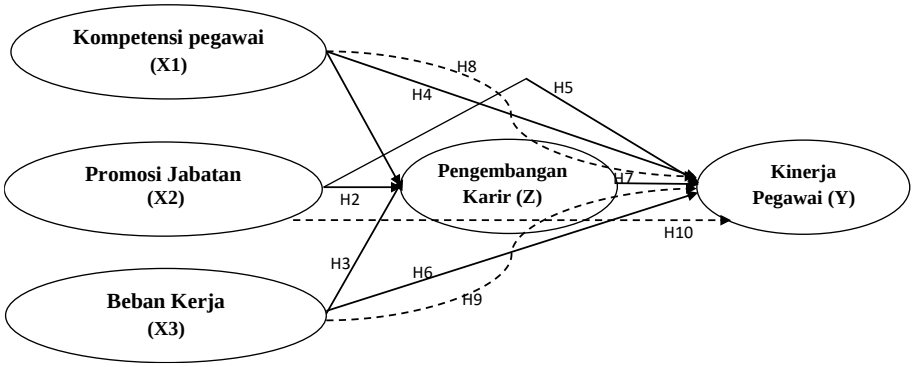
No	Jabatan eselon	Jumlah Pegawai sesuai pangkat	Keterangan
1	Jabatan Eselon IV b	III a : 5 Pegawai **III b :** 22 Pegawai **III c :** 27 Pegawai III d : 10 Pegawai	Tidak sesuai ketentuan karena pangkat yang terlalu dini untuk menjabat Sesuai ketentuan Sesuai ketentuan Tidak sesuai ketentuan karena pangkat yang dimiliki melebihi, seharusnya sudah menjabat pada eselon yang lebih tinggi
2	Jabatan Eselon IV a	III b : 16 Pegawai **III c :** 93 Pegawai **III d :** 242 Pegawai IV a : 44 Pegawai IV b : 1 Pegawai	Tidak sesuai ketentuan karena pangkat yang terlalu dini untuk menjabat Sesuai ketentuan Sesuai ketentuan Tidak sesuai ketentuan karena pangkat yang dimiliki melebihi, seharusnya sudah menjabat pada eselon yang lebih tinggi Tidak sesuai ketentuan/lebih
3	Jabatan Eselon III b	III c : 2 Pegawai **III d :** 21 Pegawai **IV a :** 69 Pegawai IV b : 7 Pegawai	Tidak sesuai ketentuan karena pangkat yang terlalu dini untuk menjabat Sesuai ketentuan Sesuai ketentuan Tidak sesuai ketentuan karena pangkat yang dimiliki melebihi, seharusnya sudah menjabat pada eselon yang lebih tinggi
4	Jabatan Eselon III a	III d : 0 Pegawai **IV a :** 12 Pegawai **IV b :** 48 Pegawai	 Sesuai ketentuan Sesuai ketentuan
5	Jabatan Eselon II b	IV a : 0 Pegawai **IV b :** 3 Pegawai **IV c :** 16 Pegawai	 Sesuai ketentuan Sesuai ketentuan

Sumber : BPKSDM Kab. Bondowoso (2022)

Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui bahwa beberapa jabatan eselon di Kabupaten Bondowoso di jabat oleh pegawai dengan pangkat yang lebih rendah atau kurang dari ketentuan, selain itu juga ada beberapa pegawai yang masih bertahan menduduki jabatan eselon meskipun memiliki pangkat & golongan yang melebihi ketentuan atau dengan kata lain karir pegawai tersebut tidak meningkat. Hal tersebut dapat disebabkan oleh beberapa aspek diantaranya adalah kompetensi yang dimiliki pegawai belum memenuhi ketentuan atau belum mendapatkan promosi jabatan yang sesuai dengan kepangkatannya.

Berdasarkan beberapa kendala yang dihadapi Pemerintah Kabupaten Bondowoso terkait perubahan jenis kepegawaian, maka Fenomena dalam pennelitian ini adalah “masih kurangnya kesiapan ASN di Kabupaten Bondowoso terkait perubahan kepegawaian yang terjadi. Sehhingga saya mencoba memberikan kontribusi terkait fenomena tersebut dengan mempertimbangkan beberapa faktor yang dianggap mampu meningkatkan pengembangan karir dan kinerja pegawai dengan variabel kompetensi pegawai, promosi jabatan dan beban kerja.

Dalam penelitian ini dapat di gambarkan sebuah kerangka konseptual yang merupakan bagaimana teori yang menghubungkan antara variabel bebas terhadap variabel terikat dan melalui variabel *intervening* guna mengetahui pengaruh kompetensi pegawai dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai melalui pengembangan karir Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan dalam model sebagai berikut :



Gambar 1 Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan ilmu manajemen yang dikonsentrasikan pada bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkenaan dengan kompetensi pegawai dan promosi jabatan serta implikasinya terhadap pengembangan karir dan kinerja pegawai. Sasaran penelitian ini ditujukan kepada kinerja pegawai Seluruh Kabupaten Bondowoso, dengan aspek-aspek yang akan menjadi bahan penelitian adalah Kompetensi pegawai promosi jabatan, pengembangan karir, dan kinerja pegawai. Berdasarkan pertimbangan tujuan penelitian, maka penelitian ini akan bersifat deskriptif dan verifikatif dimana penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh gambaran atau deskripsi tentang Kompetensi pegawai promosi jabatan, pengembangan karir, dan kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Pemerintah Kabupaten Bondowoso yang telah menduduki jabatan eselon sebanyak 601 Pegawai. Pengambilan sampel untuk penelitian menurut Arikunto (2010: 112), jika subjeknya kurang dari 100 orang sebaiknya diambil semuanya, jika subjeknya besar atau lebih dari 100 orang dapat diambil 10-15% atau 20-25% atau lebih. Maka peneliti menggunakan 20% dikalikan sejumlah populasi yaitu 601 didapakan sample sebanyak 120.3

Mengacu pada pendapat diatas maka jumlah sampel yang di gunakan dalam penelitian ini sebanyak 120 reponden. Dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan yaitu *nonprobability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2016:85) bahwa: "*purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu." Alasan menggunakan teknik *Purposive Sampling* adalah karena tidak semua sampel memiliki kriteria yang sesuai dengan fenomena yang diteliti. Oleh karena itu, penulis memilih teknik *Purposive Sampling* yang menetapkan pertimbangan-pertimbangan atau kriteria-kriteria tertentu yang harus dipenuhi oleh sampel-sampel yang digunakan dalam penelitian ini. Pertimbangan digunakan adalah sebagai berikut:

a. Pegawai ASN yang menduduki jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bondowoso.
b. Pegawai ASN yang memiliki masa kerja jabatan $\geq$ 5 tahun.
c. Pegawai ASN yang memiliki pangkat/golongan lebih atau sama dengan IIIc.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi *Outer* Model

Uji Validitas

Uji validitas ini menunjukkan kesesuaian setiap indikator dengan teori–teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu konstruk (Hartono, 2008). Kriteria uji validasi adalah dengan menggunakan kriteria faktor loadings (*cross-loadings factor*) dengan nilai lebih dari 0,70 dan *average variance extracted* (AVE) dengan nilai melebihi 0,70 untuk uji validitas konfergen dan untuk uji validitas diskriminan menggunakan perbandingan akar dari AVE dengan korelasi antar variabel. (Solihin dan Ratmono, 2013). Hasil WarpPLS 6.0 adalah sebagai berikut:

Tabel 3 ***Combined loadings and cross-loadings***

	X1	X2	X3	Z	Y	Type (a	SE	P value
X1.1	**0.805**	0.092	0.013	0.104	-0.214	Reflect	0.075	<0.001
X1.2	**0.840**	-0.111	-0.060	0.103	0.150	Reflect	0.074	<0.001
X1.3	**0.821**	-0.004	-0.164	0.017	-0.001	Reflect	0.074	<0.001
X1.4	**0.809**	-0.096	-0.243	-0.110	0.243	Reflect	0.075	<0.001
X1.5	**0.798**	0.126	0.466	-0.119	-0.188	Reflect	0.075	<0.001
X2,1	0.649	**0.748**	0.071	0.020	-0.030	Reflect	0.080	<0.001
X2.2	0.194	**0.771**	-0.435	0.225	0.207	Reflect	0.075	<0.001
X2.3	-0.051	**0.831**	-0.199	-0.022	-0.137	Reflect	0.074	<0.001
X2.4	-0.263	**0.866**	0.093	-0.124	-0.107	Reflect	0.074	<0.001
X2.5	-0.312	**0.749**	0.508	-0.078	0.085	Reflect	0.076	<0.001
X3.1	0.570	0.158	**0.731**	-0.140	0.207	Reflect	0.078	<0.001
X3.2	0.097	0.742	**0.730**	0.123	0.156	Reflect	0.084	<0.001
X3.3	-0.469	-0.091	**0.743**	0.209	0.417	Reflect	0.082	<0.001
X3.4	-0.570	-0.083	**0.696**	0.083	-0.001	Reflect	0.077	<0.001
X3.5	-0.463	0.010	**0.714**	0.149	-0.182	Reflect	0.076	<0.001
X3.6	0.350	-0.243	**0.733**	-0.014	-0.290	Reflect	0.076	<0.001
X3.7	0.437	-0.114	**0.757**	-0.302	-0.036	Reflect	0.078	<0.001
Z1	0.119	0.112	-0.155	**0.777**	0.163	Reflect	0.075	<0.001
Z2	0.519	0.402	-0.925	**0.773**	0.179	Reflect	0.079	<0.001
Z3	-0.127	-0.134	0.365	**0.801**	-0.209	Reflect	0.075	<0.001
Z4	-0.126	-0.115	0.033	**0.854**	0.114	Reflect	0.074	<0.001
Z5	-0.224	-0.138	0.408	**0.808**	-0.196	Reflect	0.075	<0.001
Y1	0.070	-0.032	0.023	0.086	**0.862**	Reflect	0.074	<0.001
Y2	0.086	-0.113	-0.253	0.059	**0.820**	Reflect	0.074	<0.001
Y3	0.013	0.010	0.286	-0.286	**0.813**	Reflect	0.075	<0.001
Y4	-0.143	0.012	-0.035	0.175	**0.702**	Reflect	0.077	<0.001
Y5	-0.058	0.150	-0.029	-0.018	**0.694**	Reflect	0.077	<0.001

Sumber : data diolah peneliti (2023)

Hasil perhitungan WarpPLS 6.0 pada tabel 4.9 menunjukkan bahwa masing-masing nilai pada cross-loadings factor telah mencapai nilai diatas 0,7 dengan nilai p di bawah 0,05. Dengan demikian kriteria uji validitas konvergen telah terpenuhi.

Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan tujuan untuk memastikan instrumen penelitian yang digunakan dapat menyajikan pengukuran konsep secara konsisten tanpa ada bias. Hasil olah data WarpPLS 6.0 adalah sebagai berikut:

Tabel 4 Uji Reliabilitas

Variabel	***Composite reliability***	***Cronbach's alpha***
Kompetensi pegawai	0,908	0,873
Promosi jabatan	0,871	0,812
Beban kerja	0,803	0,713
pengembangan karir	0,877	0,822
Kinerja pegawai	0,886	0,838

Sumber : data diolah peneliti (2023)

Dasar yang digunakan dalam uji reliabilitas adalah nilai Composite *reliability coefficients dan Cronbach's alpha coefficients* di atas 0,7. Hasil pada tabel 4 menunjukkan bahwa instrumen kuesioner dalam penelitian ini telah memenuhi ketentuan uji reliabilitas.

Evaluasi *Inner Model*

Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Masing-masing jalur yang diuji mewakili hipotesis yang ada dalam penelitian ini. Nilai koefisien jalur dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

No	Hipotesis	Path coefficients	P values	Keterangan
1	Kompetensi pegawai → pengembangan karir	0,224	0,005	Signifikan
2	Promosi jabatan → pengembangan karir	0,231	0,031	Signifikan
3	Beban kerja → pengembangan karir	0,731	0,001	Signifikan
4	Kompetensi pegawai → Kinerja	0,328	0,029	Signifikan
5	Promosi jabatan → Kinerja	0,268	0,001	Signifikan
6	Beban kerja → Kinerja	0,439	0,001	Signifikan
7	pengembangan karir → Kinerja	0,174	0,038	Signifikan

Sumber : data diolah peneliti (2023)

a. Pengaruh Kompetensi pegawai (X1) terhadap Pengembangan karir (Z)

Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat untuk pengujian variabel kompetensi pegawai (X1) terhadap Pengembangan karir diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,224 dengan *ρ-value* sebesar 0,005. Karena nilai *ρ-value* lebih kecil dari pada α (0,005 < 0,05) maka H0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan kompetensi pegawai (X1) terhadap Pengembangan karir (Z).

b. Pengaruh Promosi jabatan (X2) terhadap Pengembangan karir (Z)

Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat untuk pengujian variabel promosi jabatan (X2) terhadap Pengembangan karir (Z) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,231 dengan *ρ-value* sebesar 0,031. Karena nilai *ρ-value* lebih kecil dari pada α (0,031 < 0,05) maka H0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan promosi jabatan (X2) terhadap Pengembangan karir (Z).

c. Pengaruh beban kerja (X3) terhadap Pengembangan karir (Z)

Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat untuk pengujian variabel beban kerja (X3) terhadap Pengembangan karir (Z) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,410 dengan *ρ-value* sebesar 0,001. Karena nilai *ρ-value* lebih kecil dari pada α (0,001 < 0,05) maka H0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan beban kerja (X3) terhadap Pengembangan karir (Z).

d. Pengaruh Kompetensi pegawai (X1) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat untuk pengujian variabel kompetensi pegawai (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,328 dengan *ρ-value* sebesar 0,029. Karena nilai *ρ-value* lebih kecil dari pada α (0,029< 0,05) maka H0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan kompetensi pegawai (X1) terhadap kinerja pegawai (Y).

e. Pengaruh Promosi jabatan (X2) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat untuk pengujian variabel promosi jabatan (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,268 dengan *ρ-value* sebesar 0,001. Karena nilai *ρ-value* lebih kecil dari pada α (0,001 < 0,05) maka H0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan promosi jabatan (X2) terhadap kinerja pegawai (Y).

f. Pengaruh beban kerja (X3) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat untuk pengujian variabel beban kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,439 dengan *ρ-value* sebesar 0,001. Karena nilai *ρ-value* lebih kecil dari pada α (0,001 < 0,05) maka H0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan beban kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y).

g. Pengaruh Pengembangan karir (Z) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat untuk pengujian variabel Pengembangan karir (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,174 dengan *ρ-value* sebesar 0,038. Karena nilai *ρ-value* lebih kecil dari pada α (0,038 < 0,05) maka H0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan Pengembangan karir (Z) terhadap kinerja pegawai (Y).

Pengaruh Jalur Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan dengan melihat hasil pengujian jalur yang dilalui, jika semua jalur yang dilalui signifikan maka pengaruh tidak langsungnya juga signifikan, dan jika terdapat jalur yang non signifikan maka pengaruh tidak langsungnya dikatakan non signifikan. Koefisien jalur pengaruh tidak langsung disajikan pada tabel 6

Tabel 6 Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung

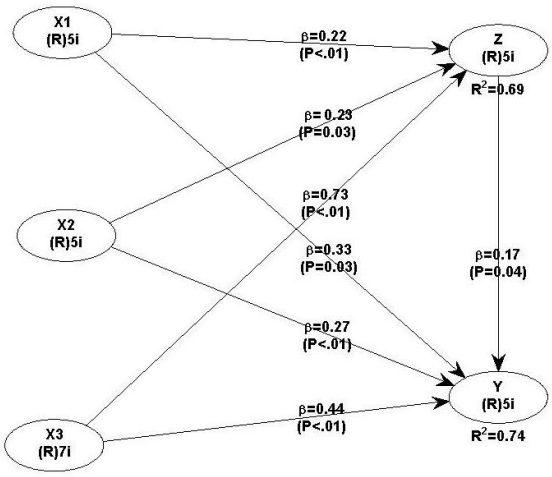
No	Hipotesis	Path coefficients	P values	Keterangan
1	Kompetensi pegawai → pengembangan karir → Kinerja	0,039	0,022	Signifikan
2	Promosi jabatan → pengembangan karir → Kinerja	0,040	0,047	Signifikan
3	Beban kerja → pengembangan karir → Kinerja	0,127	0,036	Signifikan

Sumber : data diolah peneliti (2023)

Pengaruh tidak langsung dari kompetensi pegawai (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening* Pengembangan karir (Z) sebesar 0,039 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel kompetensi pegawai (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,328. Disamping itu pengaruh tidak langsung dari variabel promosi jabatan (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening* Pengembangan karir (Z) sebesar 0,040 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel promosi jabatan (X2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,268. Selanjutnya pengaruh tidak langsung dari variable beban kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening* Pengembangan karir (Z) sebesar 0,127 yang nilainya lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel beban kerja (X3) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,439. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kompetensi pegawai (X1), beban kerja (X3) dan promosi jabatan (X2) mempengaruhi kinerja pegawai (Y) melalui Pengembangan karir (Z) dengan nilai lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya.

Dari perhitungan diatas, variabel independent yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel Pengembangan karir (Z) adalah variabel beban kerja yaitu sebesar 0,731. Sedangkan variabel independent yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kinerja pegawai (Y) adalah promosi jabatan yaitu sebesar 0,268. Dan variabel independent yang mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening* Pengembangan karir (Z) adalah variabel beban kerja (X3) yaitu sebesar 0,127.

Model Hipotesis



Gambar 1 Model Hipotesis

Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi pegawai, promosi jabatan dan beban kerja mampu menjelaskan variabel Pengembangan karir sebesar 68,8% atau dikategorikan korelasi kuat, dan sisanya sebesar 31,2% diterangkan oleh konstrak lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan kompetensi pegawai, promosi jabatan, beban kerja dan Pengembangan karir mampu menjelaskan variabel kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Bondowoso sebesar 74,2% atau dikategorikan korelasi kuat, dan sisanya sebesar 25,8% diterangkan oleh konstrak lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini.

Pembahasan

Pengaruh Kompetensi pegawai Terhadap Pengembangan karir.

Berdasarkan hipotesis pertama kompetensi pegawai berpengaruh terhadap Pengembangan karir. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan karir pegawai Pemerintah Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau H_1 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan kompetensi pegawai yang memberikan dampak terhadap Pengembangan karir. aspek-aspek motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dam keterampilan. Hal ini didukung oleh hasil analisis deskriptif yang menyatakan bahwa secara umum responden setuju atau memberikan respon positif terhadap aspek-aspek kompetensi pegawai Pemerintah Kabupaten Bondowoso.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakulan oleh penelitian Aini, dkk. (2020) dan Ragil, & Solovida, (2020). yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan karir.

Pengaruh Promosi jabatan Terhadap Pengembangan karir.

Berdasarkan hipotesis kedua promosi jabatan berpengaruh terhadap Pengembangan karir. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan karir pegawai Pemerintah Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau H_2 diterima. Hal ini disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan promosi jabatan yang telah memberikan dampak positif terhadap Pengembangan karir pegawai Pemerintah Kabupaten Bondowoso. Aspek-aspek promosi jabatan tersebut diantaranya adalah: prestasi kerja. disiplin, pendidikan, pengalaman dan inisiatif dan kreatif. Hal ini didukung oleh hasil analisis deskriptif yang menyatakan bahwa secara umum responden setuju atau memberikan respon positif terhadap aspek-aspek promosi jabatan Pemerintah Kabupaten Bondowoso.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakulan oleh Aini, dkk. (2020), Azmy (2021) yang menyatakan bahwa Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan karir.

Pengaruh Beban kerja Terhadap Pengembangan karir.

Berdasarkan hipotesis ketiga beban kerja berpengaruh terhadap Pengembangan karir. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan karir pegawai Pemerintah Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau H_3 diterima. Hal ini disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan beban kerja yang telah memberikan dampak positif terhadap Pengembangan karir pegawai Pemerintah Kabupaten Bondowoso. Aspek-aspek beban kerja tersebut diantaranya adalah: faktor tuntutan tugas, usaha atau tenaga, performansi, kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, target yang harus dicapai dan lingkungan kerja. Hal ini didukung oleh hasil analisis deskriptif yang menyatakan bahwa secara umum responden setuju atau memberikan respon positif terhadap aspek-aspek beban kerja Pemerintah Kabupaten Bondowoso.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakulan oleh Adittya, dkk. (2021) yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan karir.

Pengaruh Kompetensi pegawai Terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hipotesis keempat kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarnnya atau H_4 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan kompetensi pegawai telah mampu menciptakan kinerja pegawai. Aspek-aspek kompetensi pegawai diantaranya adalah: Aspek-aspek kompetensi pegawai diantaranya adalah: faktor tuntutan tugas, usaha atau tenaga, performansi, kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, target yang harus dicapai dan lingkungan kerja. Berdasarkan hasil uji analisis deskriptif variable kompetensi pegawai menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan jawaban setuju pada masing-masing indikator. Indikator (X1.3) stimulasi intelektual yang di gunakan pada variabel kompetensi pegawai disrepon oleh responden dengan jawaban tidak setuju 9,5%, jawaban cukup setuju 27%, jawaban setuju 54,8% merupakan nilai yang sangat tinggi dengan pertanyaan "Saya merasa perilaku pemimpin mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka" dan jawaban sangat setuju 8,7%. Indikator tersebut memiliki respon tertinggi oleh pegawai karena mampi memberikan gambaran perilaku pimpinan di Setda Kabupaten Jember yang mendorong bawahannya untuk terus berupaya meningkatkan kompetensinya aga berdampak pada peningkatan kinerja melalui perilaku kerja yang inovatif. Selain itu indikator dengan respon setuju paling rendah adalah Indikator (X1.4) pertimbangan individual yang digunakan pada kompetensi pegawai direspon oleh responden dengan jawaban tidak setuju 7,9%, jawaban cukup setuju 21,4%, jawaban setuju 62,7% merupakan nilai paling tinggi dengan pertanyaan "saya siap jika diberikan hukuman ringan berupa teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis" dan jawaban sangat setuju 7,9%. Teguran verbal menurut pegawai bukan merupakan hukuman, melaikan sebagai bentuk pembinaan oleh pimpinan dan bentuk perhatian pimpinan kepada bawahannya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakulan oleh Bahri, S. (2016). Ansori, A., & Ali, H. (2017). Purnama, L. (2019). Moniharapon, S. (2019). Pramukti, A. (2019). Aini, dkk. (2020) yang menyatakan bahwa Kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Promosi jabatan Terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hipotesis kelima promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Bondowoso, terbukti kebenarannya atau H_5 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan promosi jabatan telah mampu meningkatkan produktifitas kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Bondowoso.Berdasarkan uji deskriptif menunjukkan bahwa setiap indikator promosi jabatan didominasi oleh respon setuju oleh pegawai Pemerintah Kabupaten Bondowoso. Indikator dengan jumlah respon setuju paling tinggi adalah indikator (X2.4) Orientasi pada anggota organisasi yang digunakan pada promosi jabatan direspon oleh responden dengan jawaban cukup setuju 26,5%, jawaban setuju 62,2% merupakan nilai paling tinggi dengan pertanyaan "Saya merasa keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil atas manusia dalam organisasi ketimbang" dan jawaban sangat setuju 11.2%. Dan indikator (X2.5) Orientasi tim yang digunakan pada promosi jabatan direspon oleh responden dengan jawaban tidak setuju 12.2%, jawaban cukup setuju 8,6%, jawaban setuju 49,0% merupakan nilai paling tinggi dengan pertanyaan "Saya merasa manajemen memberikan pioritas lebih kepada tim dari pada individu" dan jawaban sangat setuju 10,2%

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakulan oleh: Jayusman, H., & Khotimah, S. (2016). Ansori, A., & Ali, H. (2017). Purnama, L. (2019). Aini, dkk. (2020) yang menyatakan bahwa Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Beban kerja Terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hipotesis keenam beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Bondowoso, terbukti kebenarannya atau H_6 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan beban kerja telah mampu meningkatkan produktifitas kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Bondowoso.Berdasarkan hasil uji analisis deskriptif variable beban kerja menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan jawaban setuju pada masing-masing indikator. Namun indikator dengan respon setuju paling dominan adalah Indikator (X3.3) Karakteristik struktur yang di gunakan pada variabel beban kerja disrepon oleh responden dengan jawaban tidak setuju 5,1%, jawaban cukup setuju 26,5%, jawaban setuju 53,1% merupakan nilai yang sangat tinggi dengan pertanyaan "Saya merasa akarakteristik organisasi mendorong pegawai untuk berkomitmen" dan jawaban sangat setuju 15.3%. Dan indikator (X3.4) Pengalaman kerja yang digunakan pada beban kerja direspon oleh responden dengan jawaban tidak setuju 7,9%, jawaban cukup setuju 21,4%, jawaban setuju 62,7% merupakan nilai paling tinggi dengan pertanyaan "Saya merasa pengalaman kerja pegawai sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi" dan jawaban sangat setuju 7,9%.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakulan oleh: Hutagalung, & Kasmir, (2017). Mochamad Mochklas dan Didin Fatihudin (2019). Moniharapon, (2019). Hasibuan, & Munasib, (2020) yang menyatakan bahwa Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Pengembangan karir Terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hipotesis ketujuh Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau H_7 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek Pengembangan karir yang berkaitan dengan kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Bondowoso. Berdasarkan tabel hasil deskriptif penelitian menunjukkan bahwa setiap indikator Pengembangan karir didominasi oleh respon setuju oleh pegawai Pemerintah Kabupaten Bondowoso. Indikator dengan jumlah respon setuju paling tinggi adalah Indikator (Z3) *Sportmanship* yang di gunakan pada variabel Pengembangan karir disrepon oleh responden dengan jawaban cukup setuju 17,3%, jawaban setuju 38,8% merupakan nilai yang sangat tinggi dengan pertanyaan "Saya merasa secara sukarela toleransi untuk bertahan dalam suatu kondisi yang kurang nyaman atau tidak menyenangkan tanpa mengeluh sedikitpun" dan jawaban sangat setuju 43,9%. Dan indikator (Z4) *Conscientiousness* yang digunakan pada Pengembangan karir direspon oleh responden dengan jawaban tidak setuju 8,2%, jawaban cukup setuju 34,7%, jawaban setuju 44,9% merupakan nilai paling tinggi dengan pertanyaan "Saya merasa secara sukarela meningkatkan kinerjanya dengan berbagai cara, bahkan ketika harus membutuhkan kreativitas dan inovasi demi peningkatan organisasi" dan jawaban sangat setuju 11,2%.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakulan oleh penelitian Setiawan dan Bahri. (2016). Jayusman, & Khotimah, (2016). Hutagalung, M. I., & Kasmir, (2017). Purnama, (2019). Pramukti (2019). Aini, dkk. (2020) menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara Pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian Triastuti dan Sulaiman (2017) yang menyatakan variabel Pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh kompetensi pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui Pengembangan karir

Berdasarkan hipotesis kedelapan komitmen berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui Pengembangan karir. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa kepuasan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui Pengembangan karir pegawai Pemerintah Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau H_8 diterima. Hasil pengujian menunjukkan ada pengaruh tidak langsung dari kompetensi pegawai (X1) terhadap variabel kinerja

pegawai (Y) melalui variabel *intervening* Pengembangan karir (Z) sebesar 0,039 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel kompetensi pegawai (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,328. Hal ini menunjukkan pegawai di Kabupaten Bondowoso memiliki fokus utama dalam melaksanakan tugasnya adalah mengoptimalakan kinerja dengan kompetensi yang dimiliki tanpa harus mementingkan pengembangan karirnya. Kompetensi pegawai dalam hal ini sudah mampu meningkatkan kinerja tanpa harus melalui pengembangan karir. Yang berarti bahwa pegawai benar-benar menggunakan kompetensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi diatas tujuan pribadinya yaitu pengembangan karirinya. Kedua aspek tersebut penting untuk meningkatkan produktivitas kerjanya namun paling penting adalah kompetensi yang dimiliki.

Terdapat Pengaruh Promosi jabatan terhadap Kinerja Pegawai melalui Pengembangan karir

Berdasarkan hipotesis kesembilan promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui Pengembangan karir. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui Pengembangan karir pegawai Pemerintah Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau H_9 diterima. Hasil pengujuan menunjukkan bahwa ada pengaruh tidak langsung dari variabel promosi jabatan (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening* Pengembangan karir (Z) sebesar 0,040 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel promosi jabatan (X2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,268. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa promosi jabatan pegawai di Bondowoso berdasarkan kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan pegawai yang mengoptimalkan kinerjanya akan diberikan reward berupa promosi jabatan yang tentu akan meningkatkan jenjang karir pegawai tersebut. Sehingga dengan dipromosikan pegawai pada organisasi tertentu di Kabupaten Bondowoso menunjukkan bahwa pegawai tersebut memiliki kinerja yang baik.

Terdapat Pengaruh Beban kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Pengembangan karir

Berdasarkan hipotesis kesepuluh beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui Pengembangan karir. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui Pengembangan karir pegawai Pemerintah Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau H_{10} diterima. Hasil pengujuan menunjukkan bahwa ada pengaruh tidak langsung dari variabel beban kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening* Pengembangan karir (Z) sebesar 0,127 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel beban kerja (X2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,439. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, pegawai yang terbiasa dengan beban kerja yang tinggi atau padat, tentu akan diperhatikan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dengan beban kerja lebih padat. Sehingga pegawai tersebut dianggap layak dan mampu. Sehingga pegawai yang dianggap mampu dalam melaksanakan beban kerja dengan optimal, tentu dinilai kinerjanya baik. Sehingga layak untuk ditingkatkan karir dan jabatannya.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian yang telah diuraikan dalam Bab IV, kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil pengujian membuktikan kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan karir pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.
2. Hasil pengujian membuktikan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan karir pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.
3. Hasil pengujian membuktikan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan karir pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.
4. Hasil pengujian membuktikan kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.

5. Hasil pengujian membuktikan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.
6. Hasil pengujian membuktikan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.
7. Hasil pengujian membuktikan Pengembangan karir, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.
8. Hasil pengujian membuktikan kompetensi pegawai, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso melalui Pengembangan karir. Dengan nilai pengaruh tidak langsungnya lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya.
9. Hasil pengujian membuktikan promosi jabatan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso melalui Pengembangan karir. Dengan nilai pengaruh tidak langsungnya lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya.
10. Hasil pengujian membuktikan beban kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso melalui Pengembangan karir. Dengan nilai pengaruh tidak langsungnya lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, Sandy. 2013. Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya. Yogyakarta: Gava Media.

Adittya, dkk. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Pengembangan Karier sebagai Variabel Mediasi. *(JMK) Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, *6*(1), 42-59.

Aini, dkk. (2020). Dampak Kompetensi Pegawai Dan Promosi Jabatan Terhadap Pengembangan Karir Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia*, *10*(2), 164-176.

Ansori, A., & Ali, H. (2017). Analisis Pengaruh Kompetensi Dan Promosi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, *15*(1), 50-60.

Bahri, S. (2016). Pengaruh pengembangan karier dan kompetensi terhadap produktivitas kerja serta implikasinya pada kinerja pegawai dinas pu bina marga wilayah kerja Sumatera Selatan. *Jurnal Ecoment Global: Kajian Bisnis Dan Manajemen*, *1*(1), 21-50.

Ghozali, Imam. 2011. "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hadari *Nawawi*, *2012*. Metoda Penelitian, Yogyakarta : Gadjah mada University. Press.

Handoko, T. Hani. 2012. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.

Hasibuan, S. H., & Munasib, A. (2020). Pengaruh Beban Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *3*(2), 247-258.

Henry Simamora (2012), Akuntansi Manajemen. Jakarta: Star Gate Publisher.

Hutagalung, M. I., & Kasmir, K. (2017). Pengaruh Beban Kerja; pengembangan Karier; dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekolah Tinggi Sandi Negara. *Indikator*, *1*(3), 87-99.

Jayusman, H., & Khotimah, S. (2016). Pengaruh kepemimpinan, komunikasi, motivasi, pengembangan karir, dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai kantor sekretariat daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Keuangan*, *2*(2).

Kasmir. 2015. Analisis Laporan Keuangan. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negeri Nomor: 46A tahun 2003, tentang pengertian kompetensi

Mangkuprawira, Sjafri. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Ghalia. Indonesia: Bogor.

Moekijat. 2012. Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja, Edisi Revisi, CV. Pioner Jaya, Bandung

Mondy, R. Wayne, Noe Robert M., 2011. Human Resource Management, Tenth Edition, Jilid I, Penterjemah Bayu Airlangga, M.M., Penerbit Erlangga, Jakarta.

Moniharapon, S. (2019). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Beban Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kopertis Wilayah XII di Kota Ambon. *Manis: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, *2*(2), 43-61.

Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 Tahun 2004, tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP)

Pramukti, A. (2019). Pengaruh motivasi, kompetensi, dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai. *Celebes Equilibrum Journal*, *1*(1), 17-23.

Purnama, L. (2019). Pengaruh Faktor Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja. *TRANSAKSI*, *11*(1), 22-30.

Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P. B. (2019). Does Culture, Motivation, Competence, Leadership, Commitment Influence Quality Performance?. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, *7*(2), 201-205.

Renyut, B. C., Modding, H. B., & Bima, J. (2017). The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office. IOSR *Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 19, Issue 11. Ver.III (November. 2017), PP 18-29www.iosrjournals.org*

Rivai, Veithzal. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta: PT Bumi. Aksara

Robbins, Stephen. P. 2006. Perilaku Organisasi (alih bahasa Drs. Benjamin Molan),Edisi Bahasa Indonesia, Klaten: PT INT AN SEJATI

Sadili, Samsudin. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung : Pustaka

Sedarmayanti. (2011). Tata Kerja dan Produktivitas Kerja. Bandung: CV Mandar. Maju.

Siagian. Sondang P. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara. Jakarta

Sihotang, 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Pustaka Sain danTeknologi Pradnya Paramita

Silaban, R. L., Handaru, A. W., & Saptono, A. (2021). Effect of Workload, Competency, and Career Development on Employee Performance with Organizational Commitment Intervening Variables. *The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW)*, *3*(01), 294-311.

Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Manajemen. Bandung: Alfabeta.

Tanujaya Edward. 2012. Akuntansi Keuangan Menengah Berbasis PSAK. Jakarta Selatan: Salemba Empat.

Toni, N., & Trisna, Y. (2019) The Effect of Work Discipline and Work Competency of Employee Performance with Work Motivation As Moderation Variables in PT Bukit Intan Abadi Medan. International Journal of Research & Review (www.ijrrjournal.com) Vol.6; Issue: 12; December 2019

Uma Sekaran, 2006, Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Edisi 4, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.

Veithzal Rivai, 2004, "Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk. Perusahaan,Cetakan Pertama, Jakarta, PT. Raja GrafindoPersada.

Wibowo. 2016. Manajemen Kinerja. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.