

## Dampak Kompetensi Pegawai Dan Promosi Jabatan Terhadap Pengembangan Karir Dan Kinerja Pegawai

Nurul Aini, Toni Herlambang, Arik Susbiyani

Universitas Muhammadiyah Jember

Email: [Aini7381@gmail.com](mailto:Aini7381@gmail.com), [toniherlambang@unmuhjember.ac.id](mailto:toniherlambang@unmuhjember.ac.id), dan [ariksusbiyani@unmuhjember.ac.id](mailto:ariksusbiyani@unmuhjember.ac.id)

Diterima: Oktober 2020; Dipublikasikan : Desember 2020

### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui secara langsung maupun tidak langsung pengaruh kompetensi pegawai dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai melalui pengembangan karir sebagai Variabel intervening pada Kantor Kecamatan Se-Kabupaten Bondowoso. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 161 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM) dengan menggunakan WarpPLS 5.0. Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir, promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir, kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh tidak langsung antara variabel kompetensi pegawai dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai melalui pengembangan karir.

**Kata Kunci :** kompetensi pegawai, promosi jabatan, pengembangan karir, kinerja pegawai

### ABSTACT

The purpose of this study was to determine directly or indirectly the effect of employee competence and job promotion on employee performance through career development as an intervening variable in the Sub-District Office of Bondowoso. The number of samples in this study were 161 respondents. The analysis technique used is the Structural Equation Model (SEM) using WarpPLS 5.0. The results of data analysis show that employee competency variables have a significant effect on career development, position promotions have a significant effect on career development, employee competencies have a significant effect on employee performance, promotions have a significant effect on employee performance, career development has a significant effect on employee performance, there is an indirect effect between employee competency variables and job promotions on employee performance through career development.

**Keywords:** employee competence, job promotion, career development, employee performance

### PENDAHULUAN

Peningkatan kinerja tidak terlepas dari peranan manajemen sumberdaya manusia yang optimal. Manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional Mathis & Jackson, (2009). Marihot (2002), manajemen sumber daya manusia juga didefinisikan sebagai keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, kebijakan, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan. Mathis & Jackson, (2009) 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, pegawai, dan masyarakat.

Fungsi operasional yang efektif 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 pemerintah. Kinerja menurut Siswanto (2015:11) 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: 7) 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 faktor 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 (2016:271) 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.

Pegawai dapat dikatakan profesional apabila kualitas kerjanya baik, cenderung mendapatkan tanggapan yang baik dalam lingkup kerja, hal ini biasanya sering di apresiasi dengan promosi jabatan yang layak. Menurut Hasibuan (2012: 108), 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. Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan, Monday (2011:243) ,,. Menurut Fillipo (2011.243) ,,“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”.

Berdasarkan paparan teori yang telah dibahas, faktor penting dalam peningkatan kinerja, maka dalam penelitian sebelumnya terdapat hasil yang menyatakan dampak pengaruh yang belum signifikan, hal ini ditunjukkan dalam empiris yang merupakan *research gap* ialah terdapat dalam penelitian Jon Maizar 2017 dengan judul penelitian “Pengaruh Motivasi, Kompetensi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara VI (Persero) Pasaman Barat” dengan hasil penelitian Hasil penelitian variabel motivasi, kompetensi kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel kompetensi kerja berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara VI (persero) Kabupaten Pasaman Barat.

Berdasarkan pernyataan teori kinerja diatas, maka objek penelitian yang dipilih dalam penelitian ini ialah pada Kantor Kecamatan Se Kabupaten Bondowoso yang terdiri dari 23 Kecamatan adalah sebuah pembagian wilayah administratif Negara Indonesia di bawah Kabupaten atau Kota. Sebuah Kecamatan dipimpin oleh seorang Camat dan dipecah kepada beberapa kelurahan dan desa-desa. Di Indonesia, sebuah kecamatan atau kabupaten adalah pembagian dari kabupaten (kabupaten) atau kota (kota madya). Sebuah kabupaten itu sendiri dibagi menjadi kelurahan atau desa administratif. Dalam Hal Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten yang mempunyai wilayah kerja tertentu dibawah pimpinan Camat. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah menegaskan bahwa, pemerintah daerah berwenang untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan. Pemberian otonomi luas kepada daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat. Disamping itu melalui otonomi luas, daerah diharapkan mampu meningkatkan daya saing dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan serta potensi dan keanekaragaman daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Berdasarkan tugas pokok dan fungsi kecamatan diatas, maka dalam penelitian ini, diketahui mengenai hasil kerja pegawai kecamatan yang diperoleh berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti. Adapun hasil kerja pegawai kecamatan dapat dilihat berdasarkan hasil kerja yang diperoleh ialah sebagai berikut :

**Tabel 1. Identifikasi Analisis Kinerja Pegawai.**

No	Penilaian Kinerja Pegawai Kecamatan Se Bondowoso	Target Realisasi	Realisasi Pelaksanaan
1	Renstra	100 %	85 %
2	Renja	100 %	85 %
3	Iku	100 %	83 %
4	Lkip	100 %	82 %
5	Hasil laporan evaluasi internal	100 %	80 %

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa masih terdapat realiasi pelaksanaan kinerja pegawai yang masih belum mencapai target yang diharapkan dengan capaian kerja yang sudah ditetapkan. Hal ini juga

dapat ditunjukkan dengan adanya beberapa pegawai dengan tingkat pangkat golongan dengan kriteria IIIa yang telah memiliki Eselon sedangkan dengan pangkat golongan IIIb masih belum memiliki Eselon. Hasil identifikasi analisis kinerja pegawai serta pemberian promosi jabatan dan tingkatan kinerja pegawai berdasarkan pangkat/golongan serta pendidikan dan didukung tingkat promosi jabatan ini di atas, dapat diketahui terjadinya pemberian promosi jabatan terhadap pangkat golongan yang lebih rendah dibandingkan dengan pangkat golongan yang lebih tinggi, sehingga peneliti mencoba menganalisa dengan berlandaskan faktor yang diasumsikan dapat meningkatkan kinerja pegawai guna mendapatkan peluang jabatan berdasarkan golongan yang telah ditentukan.

Diketahui fenomena dalam penelitian ini ialah “Hasil identifikasi analisis kinerja pegawai yang belum mencapai target yang diharapkan serta terdapatnya peluang jabatan yang diperoleh pegawai dengan pangkat golongan yang lebih rendah” fenomena ini ditunjukkan dengan banyaknya pegawai dengan pangkat/golongan tinggi tetapi belum dipromosikan jabatan. Peneliti berasumsi, dalam meningkatkan kinerja pegawai, ada beberapa faktor pendukung diantaranya adalah: kompetensi pegawai, promosi jabatan dan pengembangan karir merupakan variabel yang diasumsikan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

### TINJAUAN PUSTAKA

Management By Objectives atau sering disingkat dengan MBO adalah pendekatan sistematis dan terorganisir yang menekankan pada pencapaian sasaran organisasi. Dalam jangka panjang, penerapan MBO ini memungkinkan manajemen untuk mengubah pola pikir organisasi menjadi lebih berorientasi pada hasil. Konsep *Manajemen by Objective* (MBO) atau dalam bahasa Indonesia disebut dengan “Manajemen berdasarkan Objektif” ini pertama kali dikemukakan oleh Peter Drucker dalam bukunya yang berjudul “*The Practice of Management*” pada tahun 1954. Menurut Peter Drucker, Tujuan Organisasi yang ditetapkan harus melalui proses persetujuan antara Manajemen dan Karyawannya, bukan dipaksakan dari atas. Cara demikian akan lebih efektif dalam mendelegasikan otoritas pada sebuah organisasi besar sehingga semua karyawan memahami dan turut berkomitmen untuk pencapaian sasaran Organisasi tersebut. Sasaran-sasaran dalam organisasi dibuat secara bertingkat mulai dari Sasaran Organisasi keseluruhan, sasaran divisi, sasaran departemental hingga sasaran individu karyawan itu sendiri. Perlu diketahui bahwa MBO merupakan pendekatan Manajemen yang berfokus pada hasil, bukan pada kegiatan atau proses pelaksanaannya. Tugas-tugas yang telah didelegasikan tidak memiliki Roadmap (Peta Jalan) atau “cara” yang tetap dalam pelaksanaannya. Pelaksanaannya dilakukan berdasarkan perkembangan situasi dan bersifat dinamis. Untuk mengidentifikasikan dan menetapkan Tujuan organisasinya, Top Manajemen organisasi biasanya menggunakan Teknik penetapan Tujuan/Sasaran seperti Metode SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant dan Time-Specific*) ataupun GQM (*Goal, Question dan Metrics*). *grand theory* mengenai kompetensi yang digunakan dalam penilaian suatu kinerja yaitu menggunakan teori “*windows*” yaitu kompetensi adalah sentral dari keberhasilan mencapai kinerja yang dipengaruhi oleh adanya pengetahuan, keterampilan, keahlian dan sikap (Donald dalam Tohardi, 2012:65).

### Manajemen Sumberdaya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah mengembangkan pegawai dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun instansi. Berikut ini dikemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa pakar Moekijat (2012:4), menyatakan bahwa Proses pencapaian tujuan organisasi melalui mendapatkan, mempertahankan, memberhentikan, mengembangkan dan menggunakan/ memanfaatkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dengan sebaik-baiknya. Handoko (2012:3), menyatakan bahwa MSDM merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

### Kompetensi

Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negeri Nomor: 46A tahun 2003, tentang pengertian kompetensi adalah : kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. Pengertian tentang kompetensi menurut Peraturan Pemerintah No 101 Tahun 2000 dikutip oleh Sandy (2013:18) “Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, sikap perilaku yang diperlukan dalam tugas dan jabatannya (pasal 3). Menurut Wibowo (2016:271) 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.

**Promosi Jabatan**

Menurut Rivai (2004: 211), promosi adalah apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang lebih tinggi dalam tanggung jawab atau level yang pada umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (reward system) atau usaha dan prestasinya dimasa lampau, dengan promosi jabatan bagi pegawai yang mempunyai prestasi yang tinggi, akan dapat ditingkatkan jabatannya sesuai dengan kemampuannya. Promosi juga merupakan perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, dimana wewenang dan tanggung jawab semakin besar, status serta pendapatan juga semakin tinggi. Promosi jabatan adalah seseorang yang dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain dimana tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hirarkinya lebih tinggi, dan penghasilannya pun lebih besar. Promosi jabatan berarti perluasan dari tugas, wewenang dan tanggung jawab yang bersangkutan sebelumnya, sekaligus peningkatan kesejahteraan bagi yang menerimanya (Siangian, 2010: 169).

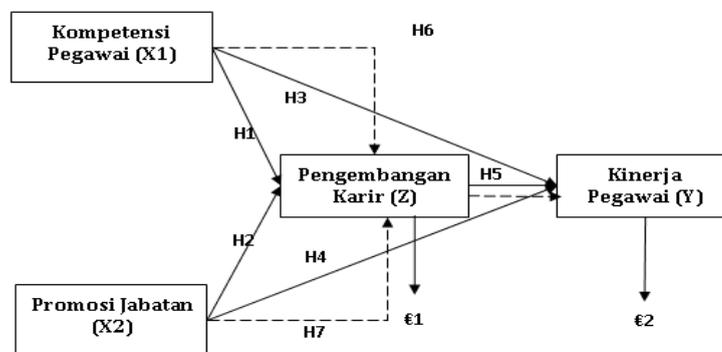
**Pengembangan Karir**

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi /perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan tergantung pada SDM (Nawawi, 2006:98). Tanpa memiliki SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya akan tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi demikian mengharuskan organisasi/perusahaan untuk melakukan pembinaan karir bagi para karyawan, yang harus dilakukan secara berencana dan berkelanjutan. Pengertian dari Mangkunegara (2005:78), berpendapat bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Menurut Samsudin (2006:133) mendefinisikan pengembangan karir adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

**Kinerja Pegawai**

Kinerja menurut Siswanto (2015:11) 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: 7) 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. Kinerja merupakan hasil kerja seorang pegawai dalam satu periode tertentu dalam suatu organisasi (Azhad et al., 2015).

**Kerangka Konseptual**



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

### METODE PENELITIAN

Berdasarkan tingkat eksplanasinya (level of explanation), penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini dilakukan dengan pengumpulan data melalui survei dan alat pengumpul data yang digunakan adalah kuisioner (Solimun, 2005 : 63). Rancangan ini merupakan rencana menyeluruh dari penelitian yang mencakup hal-hal yang akan dilakukan peneliti, mulai dari membuat hipotesis dan implikasinya secara operasional sampai kepada analisis data. Mengingat penelitian ini lebih diarahkan pada pengujian kebenaran suatu hipotesis, menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya, (Sugiyono 2008 : 3). Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan verifikatif analisis. Metode deskriptif merupakan suatu metode penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan, menjelaskan keadaan yang ada pada suatu perusahaan berdasarkan data dan fakta yang dikumpulkan kemudian disusun secara sistematis yang selanjutnya dianalisis untuk mendapatkan kesimpulan.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011 : 80). Penelitian ini memilih pegawai Kantor Kecamatan Se Kabupaten Bondowoso yang berjumlah 23 Kecamatan dengan status kepegawaian struktural yang berjumlah 661. Oleh karena itu dilakukan pengambilan sampel untuk penelitian ini.

Jumlah sampel yang di gunakan dalam penelitian ini sebanyak 161 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Non probability sampling yaitu metode purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel dengan berdasarkan pertimbangan tertentu, dimana sampel diperoleh dari satu kelompok sasaran tertentu yang mampu memberikan informasi yang dikehendaki karena mereka memang memiliki informasi tersebut dan mereka memenuhi kriteria yang ditentukan oleh peneliti (Augusty.F, 2006). Pertimbangan yang digunakan dalam memilih responden berdasarkan ketentuan bahwa, setiap kecamatan dari 23 OPD diberikan 7 kuesioner. Dimana hanya responden yang memiliki jabatan eselon IV a & IV b.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Karakteristik Responden

Responden penelitian ini adalah pegawai Kecamatan Se-Kabupaten Bondowoso yang berjumlah 161 orang. Karakteristik responden dibedakan berdasarkan jenis kelamin, usia dan pangkat & golongan. Karakteristik ini diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner yang telah diberikan. Karakteristik responden ini oleh peneliti dibuat ke dalam suatu tabel untuk memudahkan dalam penilaian atau pengambilan kesimpulan.

**Tabel 2. Karakteristik Responden**

Karakteristik Responden		Responden	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	93	57,8%
	Perempuan	68	42,2%
	<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>
Usia	20 - 30 tahun	23	14,3%
	31 - 40 tahun	39	24,2%
	41 - 50 tahun	57	35,4%
	51 - 60 tahun	42	26,1%
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>	
Pangkat dan Golongan	Penata Muda Tk I / III b	63	39,1%
	Penata / III c	47	29,2%
	Penata Tk I / III d	51	31,7%
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100.00</b>	

#### Hasil Uji Validitas

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 0,50 untuk uji validitas konfergen dan untuk uji validitas diskriminan menggunakan perbandingan akar dari AVE dengan korelasi antar variabel. Hasil WarpPLS 5.0 disajikan pada Tabel 3.

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

	Komp	Promosi	P.karir	Kinerja	Type (a)	SE	P value
X1.1	0.746	-0.370	0.041	0.635	Reflect	0.067	<0.001
X1.2	0.761	0.318	-0.005	-0.412	Reflect	0.067	<0.001
X1.3	0.789	-0.189	0.091	-0.461	Reflect	0.068	<0.001
X1.4	0.771	0.616	-0.339	-0.392	Reflect	0.068	<0.001
X1.5	0.749	-0.334	0.185	0.561	Reflect	0.067	<0.001
X2.1	0.117	0.796	0.009	-0.478	Reflect	0.066	<0.001
X2.2	-0.244	0.787	0.242	-0.338	Reflect	0.068	<0.001
X2.3	-0.109	0.827	-0.198	0.086	Reflect	0.066	<0.001
X2.4	0.254	0.708	-0.023	0.237	Reflect	0.069	<0.001
X2.5	0.017	0.795	0.009	0.667	Reflect	0.069	<0.001
Z1.1	-0.101	-0.046	0.791	0.391	Reflect	0.069	<0.001
Z1.2	0.007	0.116	0.721	-0.031	Reflect	0.068	<0.001
Z1.3	0.166	-0.201	0.780	-0.138	Reflect	0.067	<0.001
Z1.4	-0.100	0.135	0.743	-0.136	Reflect	0.067	<0.001
Y1.1	0.457	-0.262	0.310	0.782	Reflect	0.068	<0.001
Y1.2	-0.123	0.531	0.306	0.709	Reflect	0.069	<0.001
Y1.3	-0.194	0.088	-0.284	0.771	Reflect	0.068	<0.001
Y1.4	-0.090	-0.431	-0.103	0.733	Reflect	0.067	<0.001
Y1.5	-0.078	0.217	-0.251	0.722	Reflect	0.070	<0.001

Hasil perhitungan WarpPLS 5.0 pada tabel 3 menunjukkan bahwa masing-masing nilai pada cross-loadings factor telah mencapai nilai diatas 0,5 dengan nilai p di bawah 0,001. Dengan demikian kriteria uji validitas konvergen telah terpenuhi.

**Tabel 4. Perbandingan Akar Dari AVE Dengan Korelasi Antar Variable**

	Kompetensi pegawai	Promosi jabatan	Pengembangan Karir	Kinerja Pegawai
Kompetensi pegawai	0.7632	0.0082	-0.0054	-0.0138
Promosi jabatan	0.007	0.7826	0.0078	0.0348
Pengembangan Karir	-0.007	0.001	0.75875	0.0215
Kinerja	-0.0056	0.0286	-0.0044	0.7434

Pada Tabel di atas dapat diperoleh informasi bahwa nilai akar AVE variabel yang sama telah lebih tinggi dari pada nilai akar AVE pada variabel yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa kriteria uji validitas diskriminan telah terpenuhi. Dengan demikian instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi semua ketentuan uji validitas.

### 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 5.0 disajikan pada Tabel 5.

**Tabel 5. Uji Reliabilitas**

Variabel	Composite reliability	Cronbach's alpha
Kompetensi	0.846	0.772
Promosi jabatan	0.832	0.746
Pengembangan Karir	0.803	0.772
Kinerja	0.781	0.748

Dasar yang digunakan dalam uji reliabilitas adalah nilai Composite *reliability coefficients* dan *Cronbach's alpha coefficients* di atas 0,5. Hasil pada tabel 5 menunjukkan bahwa instrumen kuesioner dalam penelitian ini telah memenuhi ketentuan uji reliabilitas.

### Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Pada bagian ini menguraikan tiap-tiap jalur pada bagian model dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung kompetensi pegawai (X1) dan promosi jabatan (X2) terhadap pengembangan karir (Z) dan kinerja pegawai (Y) Kecamatan Se-Kabupaten Bondowoso. Dengan mengetahui signifikan atau tidaknya tiap-tiap jalur tersebut akan menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Masing-masing jalur yang diuji mewakili hipotesis yang ada dalam penelitian ini. Nilai koefisien jalur dapat dilihat pada tabel 6.

**Tabel 6. Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung**

No.	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Path Coefficient	p-value	Keterangan
1.	Kompetensi pegawai	Pengembangan karir	0,345	0,001	Signifikan
2.	Promosi jabatan	Pengembangan karir	0,399	0,001	Signifikan
3.	Kompetensi pegawai	Kinerja	0,374	0,001	Signifikan
4.	Promosi jabatan	Kinerja	0,363	0,001	Signifikan
5.	Pengembangan karir	Kinerja	0,190	0,007	Signifikan

- Pengaruh Variabel Kompetensi pegawai (X1) terhadap Pengembangan karir (Z)  
Berdasarkan Tabel 6 dapat dilihat untuk pengujian variabel kompetensi pegawai (X1) terhadap pengembangan karir diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,345 dengan *p-value* sebesar 0,001. Karena nilai *p-value* lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan kompetensi pegawai (X1) terhadap pengembangan karir (Z).
- Pengaruh Variabel Promosi jabatan (X2) terhadap Pengembangan karir (Z)  
Berdasarkan Tabel 6 dapat dilihat untuk pengujian variabel promosi jabatan (X2) terhadap pengembangan karir (Z) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,399 dengan *p-value* sebesar 0,001. Karena nilai *p-value* lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan promosi jabatan (X2) terhadap pengembangan karir (Z).
- Pengaruh Variabel Kompetensi pegawai (X1) terhadap Kinerja pegawai (Y)  
Berdasarkan Tabel 6 dapat dilihat untuk pengujian variabel kompetensi pegawai (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,374 dengan *p-value* sebesar 0,001. Karena nilai *p-value* lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan kompetensi pegawai (X1) terhadap kinerja pegawai (Y).
- Pengaruh Variabel Promosi jabatan (X2) terhadap Kinerja pegawai (Y)  
Berdasarkan Tabel 6 dapat dilihat untuk pengujian variabel promosi jabatan (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,363 dengan *p-value* sebesar 0,001. Karena nilai *p-value* lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan promosi jabatan (X2) terhadap kinerja pegawai (Y).
- Pengaruh Variabel Pengembangan karir (Z) terhadap Kinerja pegawai (Y)  
Berdasarkan Tabel 6 dapat dilihat untuk pengujian variabel pengembangan karir (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,190 dengan *p-value* sebesar 0,007. Karena nilai *p-value* lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka  $H_0$  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 7.

Tabel 7. Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung

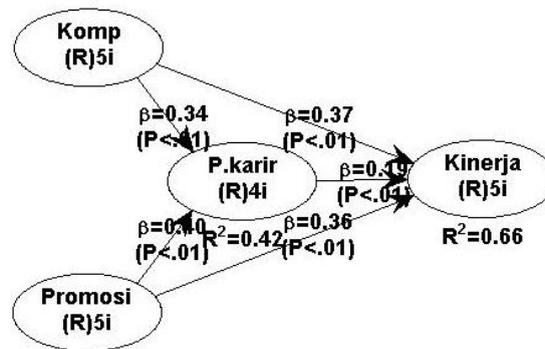
Variabel Bebas	Variabel Terikat	Direct	Indirect	Total.
X1	Y	0,374	0,066	0,440
X2	Y	0,363	0,075	0,438

- a. Total pengaruh variabel kompetensi pegawai (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,440 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,374 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,066.
- b. Total pengaruh variabel promosi jabatan (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,438 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,363 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,075.

Pengaruh tidak langsung dari kompetensi pegawai (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening* pengembangan karir (Z) sebesar 0,066 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel kompetensi pegawai (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,374. Disamping itu pengaruh tidak langsung dari variabel promosi jabatan (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening* pengembangan karir (Z) sebesar 0,075 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel promosi jabatan (X2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,363. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kompetensi pegawai (X1) 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 promosi jabatan (X2) yaitu sebesar 0,399. Sedangkan variabel independent yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kinerja pegawai (Y) adalah promosi jabatan (X2) yaitu sebesar 0,363. Dan variabel independent yang mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening* pengembangan karir (Z) adalah variabel promosi jabatan (X2) yaitu sebesar 0,075.

**Model Hipotesis**

Pengujian hipotesis didasarkan pada hasil analisis model SEM PLS yang mengandung seluruh variabel pendukung uji hipotesis. Model PLS dengan penambahan variabel pengembangan karir sebagai variabel mediasi menerangkan bahwa penambahan variabel akan memberikan kontribusi tambahan sebagai penjelas kinerja pegawai.



Gambar 2. Model Hipotesis

**Pengujian Model Struktural**

Uji model penelitian dilakukan untuk melihat kesesuaian model yang dibangun dalam penelitian. Model penelitian yang baik akan dapat menggambarkan kesesuaian hubungan antara variabel dalam penelitian. Penggunaan WarpPLS 5.0 telah memberikan hasil perhitungan yang menunjukkan kriteria yang digunakan untuk menilai apakah model telah sesuai.

Tabel 8. Uji Model Penelitian

Keterangan	Nilai	Ideal
Average path coefficient (APC)	P<0.001	<= 0,05
Average R-squared (ARS)	P<0.001	<= 0,05
Average adjusted R-squared (AARS)	P<0.001	<= 0,05
Average block VIF (AVIF)	1.828	<= 3,3
Average full collinearity VIF (AFVIF)	2.283	<= 3,3
Tenenhaus GoF (GoF)	0.514	besar
Sympson's paradox ratio (SPR)	1	1
R-squared contribution ratio (RSCR)	1	1
Statistical suppression ratio (SSR)	1	>= 0,7
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	1	>= 0,7

Berdasarkan table di atas dapat diketahui bahwa masing-masing nilai dalam penelitian telah memenuhi kriteria ideal. Nilai APC, ARS, dan AVIF yang memenuhi kriteria ideal menunjukkan bahwa secara keseluruhan model penelitian ini baik. Kecocokan model dapat pula dihitung menggunakan indeks goodness of fit. Indeks goodness of fit (GoF) didefinisikan sebagai rata-rata geometris atau akar dari rata-rata communality dan rata-rata R<sup>2</sup> untuk semua konstruk endogen (Tenenhaus et al., 2005). Indeks GoF menunjukkan kekuatan prediksi atas model keseluruhan. Nilai GoF memiliki interval antara 0 sampai dengan 1. Nilai GoF yang mendekati angka 1 menunjukkan estimasi model path yang baik (Akter, D'Ambra, dan Ray, 2011). Indeks GoF untuk model penelitian ini sebesar 0,514. Dengan demikian, model struktural yang menjelaskan hubungan keempat variabel memiliki daya prediksi yang baik (fit).

#### Koefisien Determinasi

Hasil pengujian model struktural (inner model) dapat dilihat pada R-square (R<sup>2</sup>) pada setiap konstruk endogen, nilai koefisien jalur, nilai t dan nilai p tiap hubungan path antar konstruk. Nilai koefisien jalur dan nilai t pada setiap jalur akan dijelaskan dalam sub bahasan hasil pengujian hipotesis. Nilai R<sup>2</sup> digunakan untuk mengukur tingkat variasi dalam variabel endogen yang dijelaskan oleh sejumlah variabel yang mempengaruhi (Hartono dan Abdillah, 2009). Semakin tinggi nilai R<sup>2</sup> berarti semakin baik model prediksi dari model yang diajukan. Hair *et.al* (2014) menyatakan bahwa secara umum koefisien determinasi tergolong rendah jika bernilai 0,20, sementara pada hasil model ini kedua koefisien bernilai lebih dari 0,20. Sehingga berdasarkan hasil ini kecocokan model sudah tergolong baik. Hasil penghitungan menunjukkan nilai R<sub>m</sub><sup>2</sup> inner model sebesar 0,923 yang berarti model penelitian ini memiliki kecocokan model yang tinggi. Ketepatan model sebesar 92,3% menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari keempat variabel yang diteliti adalah sebesar 92,3% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terlibat dalam model.

#### Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil uji *Outter model* menunjukkan bahwa model yang dibangun memiliki tingkat validasi dan reliabilitas yang tinggi dengan nilai aktor loadings (*cross-loadings factor*) dan *average variance extracted* (AVE) lebih dari 0,70. Hasil *outter model* juga menunjukkan semua hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan. Rangkuman uji hipotesis disajikan pada Tabel 8 berikut ini.

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Kesimpulan
1	Kompetensi pegawai diduga berpengaruh terhadap pengembangan karir	Diterima
2	Promosi jabatan diduga berpengaruh terhadap pengembangan karir	
3	Kompetensi pegawai diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai	Diterima
4	promosi jabatan diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai	Diterima
5	Pengembangan karir diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai	Diterima
6	Kompetensi pegawai diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui pengembangan karir	Diterima
	Promosi jabatan diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui pengembangan karir	Diterima
7		Diterima

Berdasarkan Tabel 8 menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diuji dalam penelitian ini diterima atau memiliki pengaruh yang signifikan.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Pengembangan Karir

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis data menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir Kecamatan Se-Kabupaten Bondowoso. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan kompetensi pegawai yang memberikan dampak terhadap pengembangan karir. Aspek-aspek kompetensi pegawai diantaranya adalah: motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Juga didukung oleh hasil analisis deskriptif yang menyatakan bahwa secara umum responden setuju atau memberikan respon positif terhadap aspek-aspek kompetensi pegawai Kecamatan Se-Kabupaten Bondowoso. Pengembangan karir pegawai Kecamatan Se-Kabupaten Bondowoso memiliki beberapa kriteria yang jelas dan terukur. Salah satunya adalah kompetensi pegawai. Pengukuran kompetensi pegawai Kecamatan Se-Kabupaten Bondowoso dilakukan dengan melihat capaian pada mutu SKP yang merupakan dokumen vital dalam pengembangan karir. Untuk mendapatkan persentasi mutu pada SKP, pegawai dituntut untuk bekerja efektif dan efisien sesuai dengan tugas pokok dan fungsi pegawai Kecamatan Kabupaten Bondowoso. Hasil penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fauzi dan Siregar (2019) menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi terhadap pengembangan karir.

### Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Pengembangan Karir

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis data menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir Kecamatan Se-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 Kecamatan Se-Kabupaten Bondowoso. Aspek-aspek promosi jabatan tersebut diantaranya adalah: prestasi kerja, disiplin, pendidikan dan pengalaman. Hal ini didukung oleh hasil analisis deskriptif yang menyatakan bahwa secara umum responden setuju atau memberikan respon positif terhadap aspek-aspek promosi jabatan Kecamatan Se-Kabupaten Bondowoso. Menurut Hasibuan (2012: 108), 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 Kecamatan Se-Kabupaten Bondowoso berkeinginan untuk mengembangkan karirnya melalui 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 menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zailani (2015) menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara promosi jabatan terhadap pengembangan karir.

### Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis data menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Se-Kabupaten Bondowoso. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan kompetensi pegawai telah mampu menciptakan kinerja pegawai. Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negeri Nomor: 46A tahun 2003, tentang pengertian kompetensi adalah :kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. Pegawai Kecamatan Se-Kabupaten Bondowoso diharuskan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya di Kantor Kecamatan Se Kabupaten Bondowoso, agar setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dilaksanakan dengan profesional, efektif dan efisien. Penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Riyanda (2016); Kurniawan, Guswandi & Sodikin (2018), (Utomo et al., 2019), (Mustikawati & Qomariah, 2020), (Priyono et al., 2019), (Utomo et al., 2019), menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Jon Maizar (2017) yang menyatakan variabel kompetensi kerja berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis data menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Se-Kabupaten Bondowoso, terbukti. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan promosi jabatan telah mampu menciptakan kinerja pegawai Kecamatan Se-Kabupaten Bondowoso. Menurut Suwanto (2001: 98 ) dasar-dasar untuk mempromosikan pegawai atau karyawan, yaitu : Promosi yang didasarkan lamanya pengalaman kerja karyawan merupakan promosi yang menghargai kecakapan karyawan, kebaikannya adalah penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan penilaian yang sangat berharga. Promosi jabatan selalu berbanding lurus dengan kinerja pegawai Kecamatan Kabupaten Bondowoso, sehingga pegawai yang dipromosikan harus memiliki kinerja yang baik juga harus memiliki keterampilan/kelayakan yang dibutuhkan pada jabatan tertentu. Penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Munadiah, Ihyani Malik, Burhanuddin (2015); Razak, Sarpan dan Ramlan (2018) menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara promosi jabatan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis data menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Se-Kabupaten Bondowoso. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek pengembangan karir yang berkaitan dengan kinerja pegawai Kecamatan Se-Kabupaten Bondowoso. Menurut Simamora (2012:273) Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Menurut Monday (2011:243) Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Berdasarkan pendapat tersebut untuk mengembangkan karir tidak cukup hanya dengan melihat kinerja pegawai Kecamatan Se-Kabupaten Bondowoso, juga harus melihat kesesuaian jenjang kompetensi pegawai dengan kualifikasi jabatan yang dibutuhkan. Penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh penelitian Fauziyyah, Fithri (2016); Napitupulu (2015); Kurniawan (2018) menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Pengembangan Karir**

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis data menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui pengembangan karir pegawai Kecamatan Se-Kabupaten Bondowoso. Secara langsung kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir dan kinerja pegawai. Pengembangan karir juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai mempengaruhi pengembangan karir dan selanjutnya mempengaruhi kinerja pegawai melalui pengembangan karir. Pegawai yang kompeten dalam pekerjaannya cenderung memiliki perencanaan karir yang baik. Hal tersebut dikarenakan semakin baik kompetensi pegawai kecamatan di Kabupaten Bondowoso maka kinerjanya juga akan baik pula, sehingga akan berdampak pada pengembangan karir pegawai Kecamatan Se-Kabupaten Bondowoso.

### **Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai Melalui Pengembangan Karir**

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis data diperoleh menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui pengembangan karir pegawai Kecamatan Se-Kabupaten Bondowoso. Secara langsung promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir dan kinerja pegawai. Pengembangan karir juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan mempengaruhi pengembangan karir dan selanjutnya mempengaruhi kinerja pegawai melalui pengembangan karir. Pengembangan karir pegawai Kecamatan Se-Kabupaten Bondowoso harus berdasakan pada masa kerja, pangkat golongan dan promosi jabatan. Jika pegawai memiliki pangkat dan golongan yang memenuhi kriteria pada jabatan tertentu, namun tidak mendapat promosi dari atasan karena faktor kinerja, maka pegawai tersebut tidak dapat meningkatkan karirnya. Jadi, untuk meningkatkan karir pegawai Kecamatan Se-Kabupaten Bondowoso diperlukan kinerja yang baik serta aspek-aspek pendukung lainnya juga harus baik.

## KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

### Kesimpulan

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

Hasil pengujian membuktikan kompetensi pegawai, berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan kompetensi pegawai berpengaruh terhadap pengembangan karir. Hasil pengujian membuktikan promosi jabatan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan promosi jabatan berpengaruh terhadap pengembangan karir. Hasil pengujian membuktikan kompetensi pegawai, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian membuktikan promosi jabatan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian membuktikan pengembangan karir, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil pengujian membuktikan kompetensi pegawai, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui pengembangan karir. Dengan nilai pengaruh tidak langsungnya lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya. Hasil pengujian membuktikan promosi jabatan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui pengembangan karir. Dengan nilai pengaruh tidak langsungnya lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya.

### Keterbatasan Penelitian

Dari hasil pembahasan tesis, dengan melihat latar belakang penelitian, justifikasi teori dan metode penelitian, maka dapat disampaikan beberapa keterbatasan dari penelitian ini adalah : kurangnya pemahaman dari responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner serta sikap kepedulian dan keseriusan dalam menjawab semua pertanyaan-pertanyaan yang ada menjadi kendala dalam penelitian ini. Hal ini diakui oleh peneliti sebagai keterbatasan disebabkan karena peneliti tidak menggunakan metode wawancara secara mendalam dengan semua responden dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berupa kuisisioner dengan skala interval berupa rating (skala Likert) sebagai skala pengukuran. Skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5, yaitu sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Kecenderungan kuisisioner yang menggunakan skala ganjil adalah responden yang tidak memahami pertanyaan atau pernyataan kuisisioner cenderung akan memberi jawaban netral. Masalah subyektivitas dari responden dapat mengakibatkan hasil penelitian ini rentan terhadap biasnya jawaban responden. Hal ini disadari oleh peneliti merupakan keterbatasan dalam penelitian yang menggunakan data primer.

### Saran

Adapun saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut : Mengacu pada kesimpulan yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai dan promosi jabatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir dan kinerja pegawai, hendaknya pegawai sedapat mungkin meningkatkan kompetensinya melalui agar dapat mengembangkan karirnya sesuai dengan bidang kerjanya. Pegawai juga perlu meningkatkan kinerjanya agar layak untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih baik. Mengacu pada persepsi responden terhadap promosi jabatan, pimpinan organisasi hendaknya membuka peluang kepada pegawainya untuk mengikuti promosi jabatan-pelatihan yang sesuai dengan tupoksinya baik dari bidang kepagawain maupun diluar kedinasan. Bagi penelitian yang akan datang disarankan agar mempertimbangkan faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap pengembangan karir dan kinerja pegawai seperti kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi pegawai. Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas orientasi penelitian pada lingkup organisasi yang lebih besar atau populasi yang lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. (2005). Manajemen Sumber daya Manusia. Perusahaan. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Abdullah, Sandy. 2013. Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya. Yogyakarta: Gava Media.
- Anoraga, Panji, 2005, Psikologi Kerja, Rineka Cipta, Jakarta.

- Azhad, M. N., Anwar, & Qomariah, N. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cahaya Ilmu.
- Hadari *Nawawi*, 2012. *Metoda Penelitian*, Yogyakarta : Gadjah mada University. Press.
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Harsuko 2011, *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan*. SDM, UB Press, Malang
- Hasibuan, Malayu. 2012. "Manajemen Sumber Daya manusia". Jakarta: PT Bumi. Aksara.
- Hasibuan, S.P Malayu (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Henry Simamora (2012), *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Star Gate Publisher.
- Kasmir. 2015. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negeri Nomor: 46A tahun 2003, tentang pengertian kompetensi Mangkuprawira, Sjafrri. 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, Penerjemah Bayu Airlangga, M.M., Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mustikawati, E., & Qomariah, N. (2020). The Effect of Education , Training and Competency on Teacher Performance. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 9(10), 14–20. <https://doi.org/10.35629/8028-0910031420>
- Narimawati, Umi. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif : Toeri dan Aplikasi*. Bandung
- Nawawi, Hadari. (2006). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 Tahun 2004, tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP)
- Prijono, W. P., Cahyono, D., & Qomariah, N. (2019). Usaha Meningkatkan Kinerja Pegawai SKPD ( Satuan Kerja Pemerintah Daerah ) Di Lingkungan Inspektorat Kabupaten Jember. 9(1), 20–33.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2010. *Manajemen Sumber DayaManusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT RajaGrafindo.
- 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
- Siswanto. (2015). Good Corporate Governance : Tata Kelola Perusahaan yang Sehat*, Jakarta : Damar Media
- Solimun. 2002. *Analisis Multivariat Structural Equation Modeling (SEM)*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Solimun. 2005. *Analisis Multivariat Structural Equation Modeling (SEM)*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Sondang P. Siagian. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno Hadi*, 2009. *Metodologi Research 2*, Andi Offset, Yogyakarta
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Uma Sekaran, 2006, *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Utomo, A. W., Qomariah, N., & Nursaid. (2019). The Impacts of Work Motivation , Work Environment , and Competence on Performance of Administration Staff of dr . Soebandi Hospital Jember East Java Indonesia. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 8(09), 46–52. [http://www.ijbmi.org/papers/Vol\(8\)9/Series-2/G0809024652.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/Vol(8)9/Series-2/G0809024652.pdf)
- Veithzal Rivai, 2004, "Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk. Perusahaan,Cetakan Pertama, Jakarta, PT. Raja GrafindoPersada.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.