

## PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR SERTA PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KEPULAUAN SELAYAR

Suardi<sup>\*1</sup>, Jeni Kamase<sup>2</sup>, Abdul Rahman Abdi<sup>3</sup>

<sup>\*1</sup>Program Pascasarjana Magister manajemen, ITB Nobel Indonesia Makassar

<sup>2</sup>Program Pascasarjana Magister manajemen, ITB Nobel Indonesia Makassar

<sup>3</sup>Program Pascasarjana Magister manajemen, ITB Nobel Indonesia Makassar

e-mail: [suardi.dishubselayar@gmail.com](mailto:suardi.dishubselayar@gmail.com), [jeni.kamase@gmail.ac.id](mailto:jeni.kamase@gmail.ac.id), [drabdhieabdullah@gmail.com](mailto:drabdhieabdullah@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder yang dihasilkan dari penyebaran kuisioner (angket) dan studi dokumentasi. Alat analisis yang digunakan adalah analisa statistika dengan metode analisa regresi linier berganda dengan pembuktian hipotesis melalui uji-t untuk membuktikan keterkaitan antara variabel independent dengan variabel dependent secara parsial dan uji-F untuk membuktikan keterkaitan antara variabel independent dengan variabel dependent secara simultan. Penelitian ini menunjukkan pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara variabel Pelatihan, Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Pelatihan, Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan secara simultan terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar. Promosi Jabatan merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar.

**Kata kunci:** Pelatihan, Pengembangan Karir, Promosi Jabatan, dan Kinerja Pegawai

### Abstract

*This study aims to determine and analyze the effect of Training, Career Development and Position Promotion on Employee Performance Improvement at the Regional Secretariat of the Selayar Islands Regency. The research method used is quantitative research with a descriptive approach. The data used are primary data and secondary data generated from the distribution of questionnaires (questionnaires) and documentation studies. The analytical tool used is statistical analysis with multiple linear regression analysis method with proof of hypothesis through t-test to prove the relationship between the independent variable and the dependent variable partially and the F-test to prove the relationship between the independent variable and the dependent variable simultaneously. This study shows a positive and partially significant effect between the variables of Training, Career Development and Position Promotion on the Performance of the Regional Secretariat Employees of the Selayar Islands Regency. This study also shows that there is a positive and significant influence between the variables of Training, Career Development and Position Promotion simultaneously on the Performance of the Regional Secretariat Employees of Selayar Islands Regency. Position Promotion is the most dominant variable affecting the Performance of the Regional Secretariat Employees of Selayar Islands Regency.*

**Keywords:** Training, Career Development, Promotion, and Employee Performance

## PENDAHULUAN

Instansi pemerintah dibentuk untuk melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dalam rangka mewujudkan pembangunan nasional. Peningkatan kualitas aparatur pemerintah diarahkan agar mampu mendukung sistem administrasi negara yang didalamnya terkandung fungsi utama, yaitu fungsi penyelenggaraan pemerintahan, fungsi pembangunan dan fungsi pelayanan masyarakat. Setelah era otonomi daerah

susunan organisasi perangkat daerah kabupaten Kepulauan Selayar telah mengalami beberapa kali perubahan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Selayar Nomor 3 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Selayar, Perda Nomor 10 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Perda Nomor 3 Tahun 2008, kemudian Perda Nomor 8 Tahun 2013 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Daerah Kabupaten Selayar Nomor 3 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Selayar. Perubahan yang terakhir dengan berlakunya Peraturan Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar Nomor 12 tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar, dibentuk Susunan Perangkat Daerah yang terdiri atas 37 Perangkat Daerah, 21 Dinas, 5 Badan dan 11 Kecamatan, dimana salah satu di antaranya adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar (Lakip Setda Tahun 2019).

Dalam pelaksanaannya Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam hal menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan, Kelurahan dan lembaga lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Fenomena yang terjadi menunjukkan kinerja pegawai dalam kategori baik, hal ini dapat dilihat pada tingkat capaian kinerja organisasi yang ditentukan oleh kinerja unit/proses, kinerja unit yang ada pada organisasi, yang juga ditentukan oleh masing-masing pegawai. Dari hasil pengukuran pencapaian sasaran strategis tahun 2019, digambarkan bahwa pencapaian sasaran strategis pada pelaksanaan program dan kegiatan mengalami Peningkatan dari tahun sebelumnya. Pencapaian sasaran strategis sebesar 91,42 % dari 27 (dua puluh tujuh) Tujuan dan Sasaran Strategis, ada kenaikan sekitar 38,42% jika dibandingkan dengan capaian sasaran strategis untuk tahun 2018, yang hanya mencapai 53 %. Jumlah program dan kegiatan untuk Tahun 2019 ini sebanyak 31 program dan 233 kegiatan, dengan serapan dana sebesar Rp. 23.996.420.904,- (86,94,28%) dari target sebesar Rp. 27.600.835.495,-. (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Sekretariat Daerah (Setda) Tahun 2019).

Jika melihat tersebut maka, kinerja pegawai sudah dalam kategori baik. Dalam pencapaian kinerja tersebut perlu ditingkatkan dalam kategori sangat baik. Hal yang perlu ditingkatkan lagi adalah peningkatan profesionalisme pegawai sekretariat dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, lebih memperjelas prosedur kerja yang ada, dan yang terakhir meningkatkan koordinasi organisasi perangkat daerah. Hal lain yang perlu ditingkatkan adalah kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM), sehingga pelaksanaan tugas pemerintahan belum mampu dilaksanakan dengan baik dan optimal (Lakip Setda Tahun 2019).

Dalam perkembangannya, Sekretariat daerah sebagai instansi tertinggi juga masih memiliki kekurangan yang cukup serius untuk segera dituntaskan dalam berbagai sektor. Hal ini yang menjadi dasar penulis untuk membatasi variabel penelitian dengan tiga variabel yaitu pelatihan, pengembangan karir dan promosi jabatan dimana ketiga variabel tersebut merupakan faktor diantara banyak faktor yang menentukan kinerja pegawai.

Untuk mewujudkan harapan dan tujuan peningkatan kinerja tersebut diperlukan adanya pelatihan yang berkesinambungan atau secara bertahap sesuai dengan jenjang keahlian dan ketrampilannya. Pelatihan adalah kegiatan yang dilakukan untuk memecahkan persoalan yang dihadapi secara cepat dan tepat, yang akhirnya akan meningkatkan kinerja para pegawai secara individu dan meningkatkan kinerja

lembaga/instansi pada umumnya. Kantor memerlukan sebuah media, dimana media tersebut menjadi sebuah tempat untuk pegawai meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimilikinya yaitu Pelatihan. Pelatihan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Pelatihan merupakan media yang sangat penting dalam hal menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, handal, dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Pada kegiatan pelatihan, pegawai diberikan sebuah program pendidikan jangka pendek, dimana program pendidikan tersebut dilakukan secara prosedur dan terorganisir. Dalam program pendidikan tersebut, pegawai mempelajari pengetahuan dan keterampilan mengenai pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Pada Sekretariat Daerah, permasalahan mengenai pelatihan yaitu tidak sesuaiya tujuan pelatihan dan kualifikasi peserta yang mengikuti pelatihan. Seringnya yang mendapat kesempatan untuk pelatihan ialah pada bagian yang tidak membutuhkan pelatihan, sedangkan pada bagian yang membutuhkan pelatihan tidak pernah di review agar dibuatkan program pelatihan guna untuk mendukung pelaksanaan pekerjaannya. Hal ini menyebabkan pelatihan yang diberikan kepada bagian yang tidak membutuhkan tidak diaplikasikan secara maksimal dan kurang bermanfaat dalam pelaksanaan tugasnya dan pada bagian yang membutuhkan pelatihan tetapi tidak mendapatkan pelatihan mengalami penurunan kinerja. Pada tahun 2020, jenis data kebutuhan diklat teknis dan fungsional untuk Sekretariat Daerah dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1. Data Kebutuhan Diklat Teknis dan Fungsional Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar**

No	Jenis Diklat	Kebutuhan Peserta (Orang)	Kebutuhan Anggaran (Per-orang)	Ket
1	Manajemen Kepegawaian	1	Rp 5.000.000	
2	Analisis Jabatan	2	Rp 5.000.000	
3	Diklat/Ujian Setifikasi Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah	2	Rp 5.000.000	
4	Diklat Teknis Bendahara	1	Rp 4.000.000	
5	Diklat Teknis Administrasi Kepegawaian	2	Rp 5.000.000	
6	Diklat Administrasi/Kearsipan Perkantoran Berbasis IT	11	Rp 4.000.000	
7	Diklat Pelatihan SIMDA Keuangan	11	Rp 5.000.000	
8	Diklat Teknis Tata Naskah Dinas	11	Rp 4.000.000	
9	Bimtek Pedoman Penyusunan dan Sinkronisasi RPJPD, RPJMD, RENSTRA SKPD	11	Rp 10.000.000	
10	Bimtek Penyusunan LPPD	1	Rp 15.000.000	

Sumber: Program Diklat Teknis dan Fungsional Tahun 2020

Dari tabel tersebut terlihat kebutuhan pelatihan untuk setiap bagian pada Sekretariat Daerah. Hal ini perlu diaplikasikan pada bagian tersebut agar dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja pegawai.

Lanjut ke tahap pengembangan karir, pada tahap ini sama seperti pada pelatihan, pegawai diberikan sebuah program pendidikan, tetapi program pendidikan tersebut diberikan dalam waktu jangka panjang. Pada tahap pengembangan karir ini, pegawai mempelajari konsep dan teori serta menggali ide-ide kreatif untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Rivai, 2010:274). Kinerja, pengalaman, pendidikan, dan kadang-kadang keberuntungan berpengaruh terhadap pencapaian karir individu. Dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan pegawai untuk mencapai rencana karirnya. Bagi organisasi pengembangan karir memberikan beberapa jaminan bahwa akan tersedia pegawai-pegawai yang akan mengisi posisi-posisi yang lowong diwaktu mendatang.

Permasalahan pengembangan karir pada Sekretariat Daerah yang terlihat adalah pegawai yang mendapatkan pengembangan karir bukan berdasarkan prestasi kerja, pelatihan yang telah ditempuh dan pengalaman kerja. Masih ada pegawai yang mengikuti progress pengembangan karir walaupun pegawai tersebut tidak berprestasi atau tidak memenuhi syarat. Selain itu, pengembangan karir yang didapatkan bukan karena pegawai tersebut mempunyai pengalaman dan mengikuti pelatihan selama bekerja tetapi karena faktor hubungan antar pegawai.

Sejalan dengan pelatihan dan pengembangan SDM, promosi jabatan yang memfokuskan pendidikan, kemampuan dan pengalaman kerja untuk berprestasi masih perlu dilakukan sesuai dengan kriteria promosi jabatan. Promosi merupakan upaya dan langkah lain yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja yang tinggi dalam organisasi. Dalam hal mengupayakan agar pegawai memberikan kinerja yang maksimal, organisasi berkewajiban memperhatikan kebutuhan pegawainya baik yang bersifat materil maupun yang bersifat non materil. Wujud dari perhatian, usaha serta dorongan yang dapat dilakukan oleh organisasi unit kerja terhadap pegawainya, salah satunya adalah dengan melaksanakan promosi jabatan yang objektif dan adil serta penempatan yang tepat.

Promosi memberikan peran penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai yang bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Jika hal ini diinformasikan dengan baik, akan menjadi motivasi bagi pegawai untuk bekerja sungguh-sungguh.

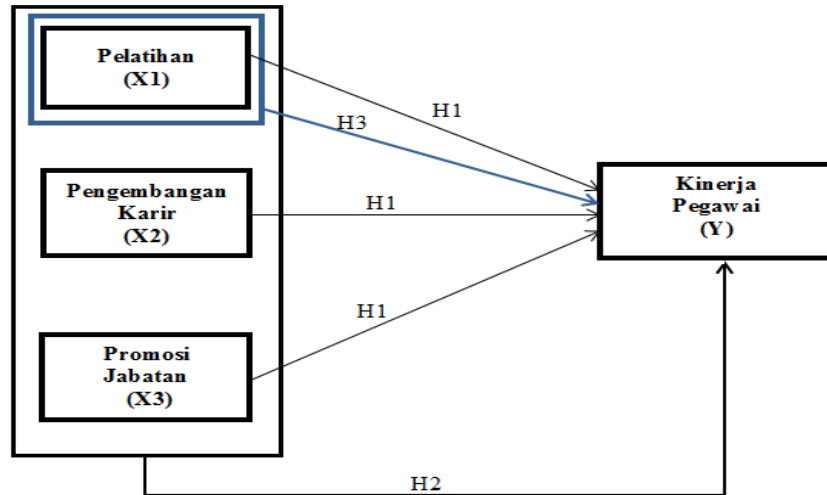
Di Sekretariat Daerah, permasalahan promosi jabatan terlihat pada kecilnya kesempatan pengangkatan pegawai dan kurangnya perhatian dalam memberikan kesempatan terhadap pegawai yang sudah memberikan kinerja yang maksimal agar mengikuti ujian untuk naik ke tahap berikutnya yang lebih jelas jenjang karirnya. Selain itu, promosi dilakukan belum sesuai dengan kriteria promosi jabatan. Promosi seharusnya sesuai dengan paradigma kepangkatan dalam kedinasan. Hal ini sebagai landasan untuk menghindari adanya status kekerabatan yang mengarah pada kesenjangan kerja dan jabatan yang ditempati bukan pada pegawai yang dipromosikan tetapi pada orang yang memiliki kepentingan individual.

Berangkat dari permasalahan-permasalahan tersebut di atas yaitu pelatihan dan pengembangan karir serta promosi jabatan yang terjadi pada Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Kepulauan Selayar, maka diperlukan suatu metode yang tepat agar dapat menciptakan suasana yang kondusif untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan

mensinergikan tugas pokok dan fungsi sebagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Hal inilah yang membuat penulis tertarik mengangkat judul penelitian **“Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir serta Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar.”**

Berdasar pada uraian diatas maka penelitian ini disusun melalui konsep kerangka pemikiran yang dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian**



Melalui gambar kerangka konsep di atas maka akan terdapat tiga hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini yaitu:

- H1 : Pelatihan, Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai di Unit Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar.
- H2 : Pelatihan, Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan berpengaruh secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai di Unit Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar.
- H3 : Pelatihan berpengaruh dominan terhadap Kinerja Pegawai di Unit Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar.

**METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode penelitian kuantitatif dengan Penelitian survei (*survey field*). Populasi penelitian yang bertempat di Unit Kerja Sekretariat Daerah ini sebanyak 137 orang yang merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sehingga melalui metode penggunaan Rumus Slovin (Pendekatan Slovin) maka sampel responden penelitian ini sebanyak 58 orang. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner (angket) dan studi dokumentasi. Instrumen penelitian berupa kuesioner berisi indikator atau item pernyataan diberikan kepada responden untuk dijawab sesuai pendapat responden. Pendapat responden diukur melalui pemberian skor dengan skala pengukuran dari setiap indikator. Skala likert digunakan dalam pengukuran kuesioner dengan pemberian nilai dalam skala 1 sampai 5.

Analisis data yang dilakukan dengan bantuan dari program SPSS 21 sebagai alat untuk meregresikan model yang telah dirumuskan. Uji instrumen penelitian dimulai dengan Uji Validitas dengan tujuan untuk mengetahui kesahihan dari angket atau kuesioner dan Uji Reliabilitas untuk menunjukkan akurasi, ketepatan, dan konsistensi kuesioner dalam mengukur variabel. Setelah itu dilakukan Uji Asumsi Klasik yang terdiri dari Uji Normalitas bahwa data tersebut terdistribusi secara normal, Uji Multikolonieritas yang dilakukan untuk memastikan apakah di dalam sebuah model regresi ada interkorelasi atau kolinearitas antar variabel bebas, Uji Heteroskedastisitas untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual antara satu pengamatan dengan pengamatan yang lain dan Uji Autokorelasi yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi antar kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya).

Dalam rangka menganalisis pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai, maka penulis menggunakan peralatan Regresi Linier Berganda yaitu dengan rumus:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

Keterangan :

- Y = Kinerja pegawai
- X1 = Pelatihan
- X2 = Pengembangan Karir
- X3 = Promosi Jabatan
- a = Konstanta regresi
- b1, b2, b3 = Angka koefisien regresi yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel dependen yang didasarkan pada hubungan nilai variabel independen. Bila n (+) maka naik, bila b (-) maka terjadi penurunan.

Pengujian hipotesis dilakukan untuk melihat signifikansi pengaruh “Pelatihan, Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai.” Uji-t digunakan untuk pengujian hipotesis ini secara parsial sedangkan Uji-F digunakan untuk pengujian hipotesis secara simultan (Sugiyono, 2014:73).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Regresi Linear Berganda

Analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai. Statistical Package For Social Science (SPSS) versi 21 akan digunakan untuk membantu proses analisis linear berganda.

**Tabel 2. Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.556	1.021		3.483	.001
Pelatihan (X1)	.378	.100	.312	3.774	.000



Pengembangan Karir (X2)	.254	.107	.227	2.364	.022
Promosi Jabatan (X3)	.514	.082	.470	6.261	.000

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan pada tabel 2 maka didapatkan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 3,556 + 0,378X1 + 0,254X2 + 0,514X3$$

Persamaan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Nilai konstanta sebesar 3,556 menunjukkan bahwa bila variabel independennya nol maka kinerja ASN yang dihasilkan sebesar 3,556.
- Nilai 0,378 pada variabel Pelatihan (X1) adalah bernilai positif sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik pelatihan yang diterapkan dalam lingkup Setda, berarti akan semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Koefisien regresi 0,378 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 pelatihan maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,378 satuan. Sehingga variabel Pelatihan berhubungan positif terhadap Kinerja Pegawai dengan asumsi variabel independen lain dianggap konstan.
- Nilai 0,254 pada variabel Pengembangan Karir (X2) adalah bernilai positif sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik pengembangan karir yang diberikan kepada Pegawai di lingkup Setda yang diterapkan berarti akan semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Koefisien regresi 0,254 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 pengembangan karir maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,254 satuan. Sehingga pengembangan karir berhubungan positif terhadap kinerja pegawai dengan asumsi variabel independen lain dianggap konstan.
- Nilai 0,514 pada variabel Promosi Jabatan (X3) adalah bernilai positif sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik promosi jabatan yang diberikan kepada pegawai yang bekerja di lingkup setda berarti akan semakin baik pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Koefisien regresi 0,514 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 promosi jabatan maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,514 satuan. Sehingga promosi jabatan berhubungan positif terhadap kinerja pegawai dengan asumsi variabel independen lain dianggap konstan.

### Uji t (Uji Parsial)

**Tabel 3. Hasil Uji Parsial**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.556	1.021		3.483	.001
Pelatihan (X1)	.378	.100	.312	3.774	.000
Pengembangan Karir (X2)	.254	.107	.227	2.364	.022
Promosi Jabatan (X3)	.514	.082	.470	6.261	.000

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan pada tabel 3 tersebut di atas diperoleh data bahwa untuk t hitung pada variabel Pelatihan sebesar 3,774 dan untuk nilai t tabel dari hasil n-k-1 (n=responden, k=variabel independen) (58-3-1=54) sebesar 2,00404. Dengan begitu berdasarkan nilai t

hitung sebesar  $3,774 > 2,00404$  dan untuk nilai signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan demikian Pelatihan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan pada tabel 3 tersebut di atas diperoleh data bahwa untuk t hitung pada variabel Pengembangan Karir sebesar 2,364 dan untuk nilai t tabel dari hasil n-k-1 (n=responden, k=variabel independen) ( $58-3-1=54$ ) sebesar 2,00404. Dengan begitu berdasarkan nilai t hitung sebesar  $2,364 > 2,00404$  dan untuk nilai signifikan sebesar  $0,022 < 0,05$  maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan demikian Pengembangan Karir berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan pada tabel 3 tersebut di atas diperoleh data bahwa untuk t hitung pada variabel Promosi Jabatan sebesar 6,261 dan untuk nilai t tabel dari hasil n-k-1 (n=responden, k=variabel independen) ( $58-3-1=54$ ) sebesar 2,00404. Dengan begitu berdasarkan nilai t hitung sebesar  $6,261 > 2,00404$  dan untuk nilai signifikan sebesar  $0,00 < 0,05$  maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan demikian Promosi Jabatan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai.

### Uji F (Simultan)

**Tabel 4. Uji F (Simultan)**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	772.399	3	257.466	292.502	.000 <sup>b</sup>
Residual	47.532	54	.880		
Total	819.931	57			

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan tabel 4 diperoleh data bahwa dengan tingkat signifikan 5% dan derajat kebebasan  $df_1 = 3$  dan  $df_2 = 58$  maka f tabel yang didapatkan adalah  $(3:58) = 2.78$ . Berdasarkan uji ANOVA atau uji F dari output SPSS, terlihat bahwa diperoleh nilai f hitung  $>$  nilai f tabel yaitu sebesar  $292.502 > 2.78$  dan probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$ . Secara lebih tepat, nilai F hitung dibandingkan dengan F tabel dimana jika F hitung  $>$  F tabel maka secara simultan variabel-variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen, artinya variabel Pelatihan, Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan secara serempak (bersama-sama) mempengaruhi Variabel Kinerja Pegawai.

### Koefisien Determinasi

**Tabel 5. Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.971 <sup>a</sup>	.942	.939	.938

Sumber : Data primer, 2020

Pada tabel 5 diperoleh data bahwa R memperoleh nilai korelasi sebesar  $R=0,971$  yang artinya korelasi atau hubungan antara variabel independen yaitu Pelatihan, Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan mempunyai pengaruh terhadap variabel independen yaitu Kinerja Pegawai sebesar 97,1%. Kemudian nilai koefisien determinasi



atau R Square sebesar = 0,942 yang artinya sebesar 94,2% pengaruh pelatihan, pengembangan karir dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai, sedangkan 5,8% kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini diperoleh hasil pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik pelatihan yang diterapkan pimpinan kepada pegawai maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah pelatihan-pelatihan yang telah diikuti oleh pegawai itu sendiri. Di Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Kepulauan Selayar, pegawai dituntut memiliki kualitas yang baik. Selain karena sebagai instansi pusat kabupaten, setda juga merupakan organisasi perangkat daerah yang menjadi teladan. Pegawai yang berkualitas dalam arti yang sebenarnya, pekerjaan yang mereka lakukan akan menghasilkan sesuatu yang diinginkan dari pekerjaan tersebut. Berkualitas bukan hanya pandai tetapi memenuhi semua persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan sehingga pekerjaan benar-benar dapat diselesaikan sesuai ukuran yang diinginkan. Olehnya itu program pelatihan yang dilakukan saat ini di setda diharapkan dilaksanakan dengan baik agar pegawai dalam bekerja semakin efektif dan efisien. Setda telah menerapkan pelatihan berbasis teknologi terbaru saat ini. Pelatihan mengembangkan keahlian dan kemampuan pegawai di Setda untuk memperbaiki kinerja, membiasakan pegawai dengan sistem, prosedur dan metode kerja yang baru, serta membantu pegawai dan pendatang baru menjadi terbiasa dengan persyaratan pekerjaan tertentu dan persyaratan organisasi. Rasa senang akan pelatihan membuat pegawai semangat dan konsentrasi terhadap tugas dan pekerjaannya. Hal ini tentunya mempengaruhi kinerja pegawai akan semakin baik dan maksimal. Berdasarkan hasil penelitian ini, pelatihan mampu meningkatkan kinerja pegawai pada Setda Kabupaten Kepulauan Selayar. Menurut Veithzal (2008), pelatihan adalah sesuatu yang bersifat pribadi (pada umumnya *one to one*), *one the job* pendekatan yang digunakan dalam instansi untuk membantu pegawai mengembangkan keterampilan mereka dan tingkat kemampuan yang dimiliki.

Dalam penelitian ini juga diperoleh hasil Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik pengembangan karir yang diterapkan di Setda Selayar kepada semua pegawai maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawainya. Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar, pengembangan karir pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai yang menjadi tanggung jawabnya agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan visi dan misi Setda Kepulauan Selayar. Dengan demikian melalui adanya pengembangan karir terhadap para pegawai semakin termotivasi dan terdorong semangat kerjanya agar pelaksanaan tugas-tugasnya menjadi efektif dan efisien. Di lingkup Setda, pengembangan karir sudah dilakukan dengan sebaik-baiknya, terbukti dengan tidak adanya penurunan jabatan (demosi) yang dilakukan kepada pegawai. Hal ini tentunya membuat pegawai semakin totalitas dalam bekerja. Tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai juga dilaksanakan dengan semaksimal mungkin sehingga waktu deadline penyelesaian pekerjaan terlaksana sesuai jadwal yang terschedule. Pengembangan karir mendukung efektifitas individu, kelompok dan organisasi dalam mencapai tujuan serta menciptakan kepuasan kerja. Hal ini sependapat dengan Sondang P. Siagian (2007:2115)

mengungkapkan semakin baik kesempatan pegawai untuk mengembangkan karirnya maka semakin besar kepuasan kerja pegawai sehingga dapat berdampak pada hasil kerja lebih baik.

Dalam penelitian ini diperoleh hasil promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik promosi jabatan yang diterapkan pada lingkup Setda Kabupaten Kepulauan Selayar maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawainya. Di lingkup Setda, setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk dipromosikan pada jabatan tertentu. Jabatan tersebut merupakan tanggung jawab yang diemban setiap pegawai untuk melaksanakan tugas pekerjaannya. Promosi jabatan di Setda dilakukan untuk memotivasi pegawainya untuk meningkatkan hasil kinerja yang dilakukan. Setiap pegawai dimulai dari staf, kepala subbagian, kepala bagian sampai kepada para Asisten di Setda mempunyai kesempatan yang sama untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih baik. Pada dasarnya promosi jabatan dilakukan agar dapat membangun semangat dan kreatifitas para pegawai dalam bekerja. Ada inovasi membangun dalam diri para pegawai di Setda. Promosi jabatan memfokuskan pendidikan, kemampuan dan pengalaman kerja untuk berprestasi. Elaborasi yang bersifat positif tersebut akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Dengan adanya promosi jabatan diharapkan dapat berjalan sesuai dengan paradigma kepangkatan dalam kedinasan serta menghindari adanya status kekerabatan yang mengarah pada kesenjangan kerja dan jabatan yang ditempati bukan pada pegawai yang dipromosikan tetapi pada orang yang memiliki kepentingan individual. Hal ini sejalan dengan pendapat Henry Simamora (Simamora, 1995:587), promosi seringkali diberikan kepada pegawai yang berkinerja sangat baik. Pegawai yang dihargai promosi akan termotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih tinggi lagi jika mereka merasa bahwa kinerja yang efektif menyebabkan promosi. Riset memperlihatkan bahwa kesempatan untuk promosi dan tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi berkorelasi secara signifikan. Sistem promosi pegawai yang efektif dapat menyebabkan efisiensi organisasional yang lebih besar dan tingkat moral kerja pegawai yang tinggi untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Dalam suatu instansi promosi jabatan menjadi perhatian utama oleh para atasan atau pimpinan, karena promosi jabatan berhubungan erat dengan keberhasilan organisasi atau instansi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Adanya promosi jabatan dari atasan atau pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja seorang pegawai, karena dengan adanya promosi jabatan yang diberikan kepada pegawai diharapkan pegawai tersebut akan lebih meningkatkan tingkat kinerjanya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Setda antara lain adalah Pelatihan, Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan sesuai yang diteliti dalam penelitian ini. Ketiga indikator tersebut saling berhubungan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Ketiganya saling berkolaborasi dan berelaborasi secara bersama-sama dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan sebagai bentuk peningkatan kompetensi seorang pegawai dalam suatu instansi merupakan dasar bagi pegawai untuk mengembangkan keahlian yang dimilikinya. Setiap pegawai membutuhkan pelatihan guna membentuk sikap, perilaku bahkan etika pegawai dalam suatu organisasi. Di pelatihan tersebutlah dasar-dasar berorganisasi sebagai pegawai akan didapatkan. Dengan pelatihan yang telah diikuti oleh pegawai akan direalisasikan ditempat ia melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai abdi Negara. Dampak yang ditimbulkan dari pelatihan tersebut tentunya pegawai perlu dilakukan pengembangan karir berdasarkan prestasi kerjanya dan pengalamannya. Setiap pegawai akan melewati sebuah fase karir

dalam perjalanan pekerjaannya. Di Setda, pengembangan karir menunjukkan perkembangan seorang pegawai secara individual di dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dicapai selama pegawai tersebut melaksanakan tupoksinya di Setda atau dialami selama masa kerja selama ini di Setda. Di sisi lain pengembangan karir pun dapat menunjukkan setiap individu dengan peranan ataupun status baru mereka di Setda Kepulauan Selayar. Di Setda, pengembangan karir juga dipengaruhi oleh kesetiaan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pegawai di lingkup Setda merasa “bertumbuh atau berkembang” dalam kehidupan organisasinya. Pengembangan karir akan berdampak pada strategi Setda dalam menghadapi tantangan-tantangan yang akan datang. Sejalan dan selaras dengan pengemabnagn karir, promosi jabatan yang merupakan bentuk output dari pengembangan karir seorang pegawai. Di lingkup Setda, promosi jabatan pada umumnya mampu mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik disbanding dari sebelumnya. Promosi jabatan merupakan perluasan dari tugas, wewenang dan tanggung jawab yang bersangkutan sebelumnya, sekaligus peningkatan kesejahteraan bagi yang menerimanya. Promosi mempunyai nilai sendiri karena merupakan bukti pengukuhan terhadap prestasinya. Sehingga, dengan promosi jabatan bagi pegawai yang mempunyai prestasi yang tinggi, akan dapat ditingkatkan jabatannya sesuai dengan kemampuannya.

Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar adalah variabel Promosi Jabatan. Promosi jabatan merupakan penghargaan dan dedikasi pegawai atas hasil kerjanya. Dengan program-program promosi yang ditetapkan di Setda akan memotivasi dan menyemangati pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pegawai. Dalam sitilah kerennya pegawai akan menjadi “pegawai teladan”. Para pegawai di Setda dominan bekerja dengan sepenuh hati, optimalkan setiap pelaksanaan tugasnya serta benar-benar menunjukkan integritas yang tinggi dalam bekerja. Hal ini memberikan kepuasan tersendiri dalam pencapaian karir pegawai. Pada dasarnya promosi jabatan mempunyai pengaruh yang kuat karena dilandasi sikap bahwa pegawai harus menyelesaikan pekerjaan dengan menunjukkan sikap yang positif dalam bekerja. Sikap positif tersebut ditunjukkan dengan komitmen terhadap Setda dan berinisiatif untuk menyelesaikan masalah dengan ide-ide inovatif.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Pelatihan, Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan baik secara persial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar. Selain itu, variabel yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar adalah variabel Promosi Jabatan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- A.A.Anwar Prabu Mangkunegara. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- A.Sihotang, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama*, PT Pradnya Paramitha, Jakarta.

- Agustin Rozalena dan Sri Komala Dewi, 2016. *Panduan Praktis Menyusun Pengembangan Karier dan Pelatihan Karyawan*, Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Ahmad Tanzeh. 2016. *Metodologi Penelitian Praktis*. Yogyakarta: Teras.
- Aswandi. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Bambang Wahyudi. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1, Cetakan ketiga, CV. Bandung : Sulita.
- Dessler, Garry. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Macanan Jaya Cemerlang.
- Edison, Emron. Yohny anwar, Imas komariyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Eko, Widodo Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fahmi, Irham. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Handoko, Hani T. 2018. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPF.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara
- Henry Simamora, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.
- I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Kadarisman. 2014. *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Laporan AKuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Sekretariat Daerah (Setda) Tahun 2019.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kantor*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. 2015. *Evaluasi dan manajemen kinerja di lingkungan kantor dan industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nawawi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : UGM Press
- Program Diklat Teknis dan Fungsional Tahun 2020, Badan Kepegawaian, Pendidikan

dan Pelatihan Daetah.

Rivai, Veithzal. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Kantor Dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Grafindo Persada.

Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2013. *Manajemen Sumber tenaga kerja indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Vol. 2.

Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS*. Bandung : PT Rafika Aditama.

Setiawan, F., & Kartika Dewi, A. 2014. *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Berkas Anugrah*. EJurnal Manajemen Universitas Udayana, 3(5)

Sondang P. Siagian. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.

Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Sutrisno, Edi. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group