

Analisis Pengaruh Kompetensi Pegawai, Disiplin Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Pengembangan Karier (Studi pada Kantor Kecamatan Kabupaten Bondowoso)

Analysis of The Influence of Employee Competency, Work Discipline, and Leadership on Employee Performance Through Career Development (Study at the Sub-district Office of Bondowoso Regency)

Dwi Lestarinig Tyas, Muhammad Firdaus, Muhaimin Dimyati
Program Magister Manajemen Institut Teknologi dan Sains Mandala Jember
Email: d.arintyas@gmail.com, firdaus2013@gmail.com, dimyati@itsm.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, disiplin kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pengembangan karier, pada Kantor Kecamatan di Kabupaten Bondowoso. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) melalui bantuan software SmartPLS 4.0. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 720 pegawai, dengan jumlah sampel sebanyak 108 responden atau 15% dari populasi yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, berdasarkan kriteria tertentu. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier, sementara kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap pengembangan karier. Selanjutnya, kompetensi, disiplin kerja, kepemimpinan, dan pengembangan karier terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengembangan karier juga terbukti memediasi pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja secara signifikan, namun tidak memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi dan pengembangan karier menjadi kunci penting dalam peningkatan kinerja pegawai, sedangkan disiplin kerja dan kepemimpinan lebih efektif jika dikaitkan langsung dengan hasil kerja pegawai tanpa melalui perantara. Implikasi dari penelitian ini menyarankan perlunya penguatan kebijakan pengembangan karier yang terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja dan kompetensi. Selain itu, penting bagi pimpinan di lingkungan kecamatan untuk berperan aktif sebagai fasilitator karier pegawai. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan manajemen kinerja aparatur sipil negara di tingkat kecamatan.

Kata Kunci: kompetensi, disiplin kerja, kepemimpinan, pengembangan karier dan kinerja pegawai

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of competence, work discipline, and leadership on employee performance, both directly and indirectly through career development, at the District Office in Bondowoso Regency. The approach used is quantitative with the Structural Equation Modeling (SEM) method through the assistance of SmartPLS 4.0 software. The population in this study amounted to 720 employees, with a sample of 108 respondents or 15% of the population selected using purposive sampling techniques, based on certain criteria. The results of the analysis indicate that competence and work

discipline have a significant effect on career development, while leadership does not show a significant effect on career development. Furthermore, competence, work discipline, leadership, and career development are proven to have a significant effect on employee performance. Career development is also proven to significantly mediate the influence of competence and leadership on performance, but does not mediate the influence of work discipline on employee performance. These findings indicate that competence and career development are important keys in improving employee performance, while work discipline and leadership are more effective if linked directly to employee work results without intermediaries. The implications of this study suggest the need to strengthen career development policies that are integrated with performance and competency assessment systems. Furthermore, it is crucial for sub-district leaders to play an active role as career facilitators for employees. This research provides theoretical and practical contributions to the development of civil servant performance management at the sub-district level.

Keywords: *competence, work discipline, leadership, career development, and employee performance*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset yang berharga bagi organisasi atau departemen, karena sumber daya manusia yang akan mencapai suatu tujuan organisasi berjalan dengan baik. Dessler (2017) mengemukakan pendekatan yang holistik terhadap MSDM. Ia menekankan pentingnya pengelolaan berbagai aspek MSDM, termasuk rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan karir, dan penghargaan karyawan. Menurut Dessler (2017), kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan kesempatan pengembangan, dan mengakui kontribusi karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) penting bagi organisasi. Hal tersebut dikarenakan MSDM yang efektif membantu meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Wibowo, 2015). Wibowo (2015) menyatakan bahwa kinerja berasal dari pengertian ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata.

Kinerja pegawai tentu sangat penting bagi organisasi, karena organisasi membutuhkan pegawai dengan kemampuan yang prima untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi dalam memberikan layanan kepada atasan maupun kepada masyarakat. Salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang menjadi objek penelitian ini adalah Kantor Kecamatan seluruh Kabupaten Bondowoso. 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. Kecamatan adalah sebuah pembagian wilayah administratif Negara Indonesia di bawah Kabupaten atau Kota.

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 Pelaksanaan (%)
1	Rencana Strategis	100	87,8
2	Rencana Kerja	100	89,6
3	Indikator kinerja Utama	100	84,3
4	Indikator Kinerja Individu	100	84,4
5	Hasil laporan evaluasi internal	100	85,8

Sumber : Data Kepegawaian Kabupaten Bondowoso (2025)

Berdasarkan data tabel 1.1 Identifikasi Analisis Kinerja Pegawai Tahun 2024 menunjukkan bahwa realisasi kinerja pegawai belum mencapai target. Permasalahan yang terdapat pada Pegawai Kantor Kecamatan seluruh Kabupaten Bondowoso tentang kinerja pegawai dapat disimpulkan bahwa masih banyak target program serta isu permasalahan yang belum terselesaikan, maka dalam penelitian ini fenomena kinerja yang didapat ialah “Kurang optimalnya kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsi serta sebagai pelayan publik”. Mengacu pada fenomena yang didapat, maka peneliti berinisiatif untuk memberikan solusi atas permasalahan yang ada untuk meminimalisir permasalahan yang ada serta meningkatkan kualitas kuantitas kerja pegawai ialah mengacu pada faktor yang diasumsikan penting diantaranya: kompetensi pegawai, disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui pengembangan karir sebagai variabel *intervening*.

Faktor perantara atau dalam hal ini disebut *intervening* memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dimana peran *intervening* ini diharapkan mampu memberikan efek mediasi yang tinggi dari variabel pengukurnya. Sistem pembinaan karir pegawai ASN pada hakekatnya adalah suatu upaya sistematis 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 pegawai ASN pada jabatan struktural didasarkan atas tingkat keserasian antara persyaratan jabatan dengan kinerja pegawai. Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan (Rahman, 2019). Menurut Fillipo (2016) 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 karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian (Aditya dkk., 2021; Aini dkk., 2020; Hamzah dkk., 2020; Laura Silaban dkk., 2021) menyimpulkan bahwa peran pengembangan karir memediasi pengaruh kompetensi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Namun penelitian (Nuriyah dkk., 2022; Pramukti, 2019) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir bukan faktor pengukur kinerja yang mutlak.

Pengembangan karir dan kinerja tentu membutuhkan pegawai dengan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan bidang pekerjaan. Seperti hasil penelitian (Aini dkk., 2020; Jackson

& Wilton, 2016; Niati dkk., 2021) memaparkan bahwa kompetensi memiliki keterkaitan yang positif dan signifikan terhadap pengembangan karir dan kinerja pegawai. Menurut Wibowo (2015) 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. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Sejalan dengan bukti empiris menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Adittyta dkk., 2021; Bohlen Purba & Ali, 2018; Laura Silaban dkk., 2021; Purnama dkk., 2013; S, 2020; Saban dkk., 2020). Namun penelitian (Pramukti, 2019; Rosmaini & Tanjung, 2019; Toni & Trisna, 2019) menyatakan sebaliknya dimana kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Kedisiplinan juga faktor utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang tidak mau merubah sifat dan perilakunya. Sehingga seorang pegawai dikatakan memiliki disiplin yang baik jika pegawai tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Hasibuan (2012) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan organisasi atau instansi pemerintah dan norma-norma sosial yang berlaku.

Senada dengan hasil penelitian (Audina & Handayani, 2021; Hasibuan & Munasib, 2020; Hidayati dkk., 2019; Munir dkk., 2020; Nurtati dkk., 2023; Zakiyah dkk., 2020) menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun penelitian (Arisanti dkk., 2019; Indraputra & Sutrisna, 2013; Saleh & Utomo, 2018; Suyanto, 2018) menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja.

Produktivitas kerja pegawai tentu selalu berkaitan dengan kompetensi dan disiplin kerja pegawai. Namun salah satu faktor yang tak kalah penting adalah faktor dukungan pimpinan (Ruben dkk., 2023). Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan. Kepemimpinan merupakan faktor penting yang membantu individu atau kelompok mengidentifikasi tujuannya, dan kemudian memotivasi dari dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Seperti bukti empiris berikut ini yang mendukung pendapat ahli yang telah dibahas. (Adiyasa & Windayanti, 2019; Jayusman & Khotimah, 2016; Kurniawan, 2021; Praditya, 2020; Yang dkk., 2023) menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai. Namun Berkaitan dengan variabel kepemimpinan tidak selalu memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja seperti hasil penelitian (Marjaya & Pasaribu, 2019) menyimpulkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Meskipun penelitian mengenai kompetensi, disiplin kerja, kepemimpinan, dan kinerja pegawai telah banyak dilakukan, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan inkonsistensi. Beberapa penelitian menemukan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Adittyta et al., 2021; Saban et al., 2020), sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Pramukti,

2019; Rosmaini & Tanjung, 2019). Kondisi serupa juga terjadi pada variabel disiplin kerja dan kepemimpinan yang menunjukkan hasil berbeda-beda pada berbagai konteks organisasi.

Dari perspektif teoritis, Resource Based View (RBV) menegaskan bahwa kompetensi merupakan sumber daya strategis yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Namun, teori Human Capital Development menjelaskan bahwa kompetensi tidak selalu dapat meningkatkan kinerja secara langsung tanpa adanya mekanisme pengembangan karier yang efektif. Perbedaan pandangan teoritis ini menunjukkan adanya ruang untuk menguji kembali hubungan antarvariabel melalui mekanisme mediasi.

Secara empiris, sebagian besar penelitian terdahulu hanya menguji pengaruh langsung kompetensi, disiplin kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang mengintegrasikan pengembangan karier sebagai variabel intervening, khususnya pada organisasi sektor publik tingkat kecamatan, masih relatif terbatas. Padahal, pengembangan karier merupakan instrumen penting dalam sistem manajemen ASN yang berorientasi pada merit system.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan (novelty) berupa pengujian peran pengembangan karier sebagai variabel mediasi dalam hubungan kompetensi, disiplin kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan se-Kabupaten Bondowoso. Kebaruan lainnya terletak pada konteks penelitian yang dilakukan pada organisasi pemerintahan tingkat kecamatan yang masih jarang diteliti dibandingkan instansi pemerintah pusat maupun pemerintah daerah tingkat kabupaten/kota.

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Kecamatan seluruh Kabupaten Bondowoso. Waktu penelitian ini dilaksanakan selama tiga bulan yaitu pada bulan Januari sampai dengan Juli 2025.

Populasi dan Sampel.

Menurut Sugiyono (2016), definisi populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Penelitian ini memilih pegawai Kantor Kecamatan seluruh Kabupaten Bondowoso yang berjumlah 23 Kecamatan dengan status kepegawaian struktural yang berjumlah 720 pegawai. Oleh karena itu dilakukan pengambilan sampel untuk penelitian ini.

Sample

Pengambilan sampel untuk penelitian menurut Suharsimi 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. Mengacu pada pendapat Arikunto dan berdasarkan pertimbangan yang telah dikemukakan, maka jumlah sampel yang di gunakan dalam penelitian ini adalah $15\% * 720$ responden sehingga didapat sebanyak 108 reponden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Non probability sampling* yaitu metode *purposive sampling*. Pertimbangan yang digunakan dalam memilih responden berdasarkan ketentuan sebagai berikut:

- a) Responden yang memiliki sekurang-kurangnya eselon IV a & IV b.
- b) Memiliki masa kerja jabatan > 3 Tahun.

c) Masa kerja pada Kecamatan > 3 Tahun.

Pemilihan responden dengan jabatan struktural minimal eselon IVa dan IVb dilakukan karena kelompok pegawai tersebut memiliki tanggung jawab manajerial yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan tugas pemerintahan, pelayanan publik, serta proses pengembangan karier di lingkungan kecamatan. Selain itu, responden yang memiliki masa kerja lebih dari tiga tahun dianggap telah memahami sistem kerja organisasi, budaya kerja, pola kepemimpinan, dan mekanisme pengembangan karier yang berlaku. Oleh karena itu, karakteristik responden yang dipilih dinilai mampu memberikan informasi yang relevan dan representatif sesuai dengan tujuan penelitian. Jumlah sampel sebanyak 108 responden dianggap memadai untuk analisis Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) karena telah memenuhi ketentuan minimum sampel yang direkomendasikan dalam analisis PLS, yaitu lebih dari sepuluh kali jumlah jalur struktural terbesar yang menuju suatu konstruk endogen.

Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan rancangan keseluruhan perencanaan dari suatu penelitian yang akan dilaksanakan dan akan dijadikan pedoman dalam melakukan penelitian. Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan dan dikembangkan suatu pengetahuan sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengidentifikasi masalah (Sugiyono, 2013). Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dan kuantitatif.

Teknik Analisis

Metode analisis data adalah suatu metode yang digunakan untuk mengolah hasil penelitian guna memperoleh suatu kesimpulan. Dengan melihat kerangka pemikiran teoritis, maka teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *analisis path* (jalur) dengan menggunakan model SEM (*Structural Equation Modeling*) atau Model Persamaan Struktural dengan program SmartPLS 4.0. SEM adalah sekumpulan teknik- teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Secara komprehensif, metode analisis data dalam penelitian ini sebagai berikut: Statistis Deskriptif, Analisa Outer Model, Analisa Inner Model.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Deskriptif Responden

1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pegawai Kantor Kecamatan di Kabupaten Bondowoso yang menjadi responden di dalam penelitian ini dapat dirincikan berdasarkan jenis kelamin seperti tabel di bawah ini:

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Responden	Persentase (%)
Laki-laki	72	66,7
Perempuan	36	33,3
Total	108	100

Sumber: Data primer yang diolah 2025

Berdasarkan Tabel 4.1, responden dalam penelitian ini yang merupakan pegawai Kantor Kecamatan di Kabupaten Bondowoso didominasi oleh laki-laki, yaitu sebanyak 72 orang atau 66,7% dari total responden. Sementara itu, responden perempuan berjumlah 36 orang atau sebesar 33,3%. Komposisi ini menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai laki-laki dalam struktur pemerintahan kecamatan lebih tinggi dibandingkan perempuan, yang dapat mencerminkan proporsi gender dalam distribusi pegawai di lingkungan pemerintahan kecamatan.

2) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Pegawai Kantor Kecamatan di Kabupaten Bondowoso yang menjadi responden di dalam penelitian ini dapat dirincikan berdasarkan Usia seperti tabel di bawah ini:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Responden	Persentase (%)
31 - 40 tahun	31	28,7
41 - 50 tahun	53	49,1
51 - 58 tahun	24	22,2
Total	108	100

Sumber: Data primer yang diolah 2025

Berdasarkan Tabel 4.2, karakteristik responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa mayoritas pegawai Kantor Kecamatan di Kabupaten Bondowoso berada pada rentang usia 41–50 tahun, yaitu sebanyak 53 orang atau 49,1% dari total responden. Kelompok usia 31–40 tahun menempati urutan kedua dengan jumlah 31 orang (28,7%), disusul oleh kelompok usia 51–58 tahun sebanyak 24 orang (22,2%). Distribusi ini mencerminkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif matang, yang umumnya telah memiliki pengalaman kerja yang cukup dan berada dalam puncak kinerja profesional, sehingga diharapkan mampu memberikan kontribusi optimal terhadap kinerja organisasi.

3) Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Pegawai Kantor Kecamatan di Kabupaten Bondowoso yang menjadi responden di dalam penelitian ini dapat dirincikan berdasarkan masa kerja seperti tabel di bawah ini:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase
5 - 10 tahun	22	20,4
11 - 15 tahun	75	69,4
16 - 20 tahun	11	10,2
Total	108	100%

Sumber: Data primer diolah peneliti

Berdasarkan Tabel 4.3, karakteristik responden berdasarkan masa kerja menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Kantor Kecamatan di Kabupaten Bondowoso memiliki masa kerja antara 11–15 tahun, yakni sebanyak 75 orang atau 69,4% dari total responden. Sementara itu, responden dengan masa kerja 5–10 tahun berjumlah 22 orang (20,4%) dan yang memiliki masa kerja 16–20 tahun sebanyak 11 orang (10,2%). Data ini mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai berada pada tahap karier yang relatif mapan,

dengan pengalaman kerja yang cukup lama, sehingga diharapkan memiliki pemahaman mendalam terhadap tugas-tugas birokrasi serta mampu menjalankan fungsi pelayanan publik secara efektif dan efisien.

Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan variabel laten. Uji ini ditentukan dari nilai *outer loading* dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang berasal dari setiap indikator.

Tabel 4.4
Uji Validitas Konvergen (*outer loading*)

Indikator	X ₁ Kompetensi	X ₂ Disiplin kerja	X ₃ Kepemimpinan	Z Pengembangan karir	Y Kinerja pegawai	Ket
X1.1	0,752					Valid
X1.2	0,751					Valid
X1.3	0,771					Valid
X1.4	0,799					Valid
X1.5	0,767					Valid
X2.1		0,807				Valid
X2.2		0,862				Valid
X2.3		0,857				Valid
X2.4		0,829				Valid
X3.1			0,777			Valid
X3.2			0,784			Valid
X3.3			0,779			Valid
X3.4			0,770			Valid
X3.5			0,779			Valid
X3.6			0,713			Valid
Z1				0,880		Valid
Z2				0,798		Valid
Z3				0,772		Valid
Z4				0,809		Valid
Z5				0,758		Valid
Y1					0,844	Valid
Y2					0,869	Valid
Y3					0,904	Valid
Y4					0,867	Valid
Y5					0,737	Valid
Y6					0,749	Valid

Sumber :Lampiran 4

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa nilai *outer loading* untuk masing-masing indikator (X_{1.1}, X_{1.2}, X_{1.3}, X_{1.4}, X_{1.5}, X_{2.1}, X_{2.2}, X_{2.3}, X_{2.4}, Z₁, X_{3.1}, X_{3.2}, X_{3.3}, X_{3.4}, Z₁, Z₂, Z₃, Z₄, Z₅, Y₁, Y₂, Y₃, Y₄, Y₅, Y₆) yaitu lebih dari 0,7 dengan demikian instrumen penelitian dapat dinyatakan valid (angka berwarna hijau). Kemudian pada nilai validitas konvergen AVE

disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.5
Uji Validitas Konvergen (AVE)

Varibel Penelitian	Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	<i>Cut Off</i>	Keterangan
X ₁ . Kompetensi	0,590	0,5	Valid
X ₂ . Disiplin kerja	0,704	0,5	Valid
X ₃ . Kepemimpinan	0,589	0,5	Valid
Z. Pengembangan karir	0,647	0,5	Valid
Y. Kinerja pegawai	0,690	0,5	Valid

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa hasil *Average Variance Extracted* diatas 0,5 (angka berwarna hijau) maka dapat diartikan bahwa instrumen yang digunakan di dalam penelitian dikatakan “Valid”.

4.2.3 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach's Alpha*. Instrument penelitian dikatakan reliable apabila memiliki nilai lebih besar dari 0,70 dan mencapai *composite reliability* di atas 0,70. Pada *output Construct Reliability and Validity*, selanjutnya disajikan dalam Tabel seperti berikut ini :

Tabel 4.6
Uji Reliabilitas

Variable Penelitian	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
X ₁ . Kompetensi	0,827	Reliabel
X ₂ . Disiplin kerja	0,860	Reliabel
X ₃ . Kepemimpinan	0,860	Reliabel
Z. Pengembangan karir	0,863	Reliabel
Y. Kinerja pegawai	0,909	Reliabel

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 12 data diatas, menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,70 dengan demikian instrumen yang digunakan reliable.

4.2.4 Uji Asumsi Klasik

a. Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity Statistics* (VIF) pada “*Inner VIF Values*” pada hasil analisis aplikasi *partial least square Smart PLS 3.8*, kemudian disajikan Tabel asumsi klasik multikolinieritas seperti berikut ini:

Tabel 4.7
Uji Asumsi Klasik Multikolinieritas

Varibel Penelitian	X ₁ . Kompetensi	X ₂ . Disiplin kerja	X ₃ Kepemimpinan	Z. Pengembangan karir	Y. Kinerja pegawai
--------------------	-----------------------------	---------------------------------	-----------------------------	-----------------------	--------------------

X1. Kompetensi				3,380	3,042
X2. Disiplin kerja				3,272	3,400
X3. Kepemimpinan				3,954	3,430
Z. Pengembangan karir					2,888
Y. Kinerja pegawai					

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan tabel Uji Asumsi Klasik Multikolinieritas, terlihat bahwa nilai korelasi antar variabel independen berada di bawah ambang kritis (umumnya 0,8 atau 0,9). Hasil ini mengindikasikan bahwa model penelitian tidak mengalami masalah multikolinieritas yang serius, yang berarti tidak terdapat hubungan linear yang kuat antar variabel independen yang dapat mengganggu kemampuan model untuk memprediksi pengaruh masing-masing variabel secara akurat terhadap variabel dependen. Dengan demikian, hasil analisis regresi dari model ini dapat diandalkan karena tidak ada distorsi yang signifikan akibat keterkaitan yang berlebihan antar variabel bebas, sehingga peneliti dapat menginterpretasikan pengaruh masing-masing variabel (Kompetensi, Disiplin kerja, dan Kepemimpinan) terhadap Pengembangan karir dan Kinerja pegawai dengan tingkat kepercayaan yang memadai.

b. Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing data penelitian tiap variabel terdistribusi normal atau tidak, dalam arti distribusi data tidak menjauhi nilai tengah (*median*) yang berakibat pada penyimpangan (*standart deviation*) yang tinggi. Dikatakan tidak melanggar asumsi normalitas apabila nilai *Excess Kurtosis* atau *Skewness* berada dalam rentang $-2,58 < CR < 2,58$. Selanjutnya disajikan tabel uji asumsi klasik normalitas seperti berikut ini :

Tabel 4.8
Uji Asumsi Klasik Normalitas

Nama	Kelebihan kurtosis	Kecondongan (Skewness)	Keterangan
X1.1	1.442	-1.114	Normal
X1.2	1.911	-1.569	Normal
X1.3	1.078	-1.003	Normal
X1.4	0.815	-1.046	Normal
X1.5	0.592	-0.670	Normal
X2.1	0.124	-0.703	Normal
X2.2	2.370	-1.047	Normal
X2.3	2.122	-1.144	Normal
X2.4	2.285	-0.972	Normal
X3.1	2.364	-1.278	Normal
X3.2	2.057	-1.639	Normal
X3.3	1.993	-1.531	Normal
X3.4	1.038	-0.991	Normal

X3.5	2.527	-1.224	Normal
X3.6	0.425	-0.759	Normal
Z1	2.198	-1.082	Normal
Z2	0.143	-0.477	Normal
Z3	1.427	-1.067	Normal
Z4	0.131	-0.642	Normal
Z5	0.396	-0.809	Normal
Y1	1.639	-0.872	Normal
Y2	1.677	-0.863	Normal
Y3	2.547	-1.281	Normal
Y4	1.959	-1.544	Normal
Y5	2.462	-1.319	Normal
Y6	1.660	-1.213	Normal

Berdasarkan Tabel 4.13 diatas, maka dapat diartikan bahwa sebaran data seluruh indikator tersebut terdistribusi normal.

Uji Goodness Of Fit (GOF)

Uji *goodness of fit* (GOF) bertujuan untuk mengetahui apakah sebuah distribusi data dari sampel mengikuti sebuah distribusi teoritis tertentu atau tidak. Model penelitian dikatakan *fit* apabila konsep struktural yang dibangun di dalam penelitian telah sesuai dengan fakta yang terjadi di lapangan, sehingga hasil penelitian bisa diterima baik dari segi teoritis maupun praktis. Selanjutnya disajikan Tabel uji *goodness of fit* seperti berikut:

Tabel 4.9
Uji Goodness Of Fit (GOF)

Kriteria	Saturated Model	Estimated Model	Cut Off	Keterangan Model
SRMR	0,087	0,087	≤ 0.09	Baik
d-ULS	2,683	2, 683	≥ 0.05	Baik
Chi-Square	915,124	915,124	Diharapkan Kecil	Baik
NFI	0,637	0,637	$> 0,5$ (mendekati angka 1)	Baik

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 18 diatas maka bisa diketahui bahwa nilai SRMR yaitu 0,096 maka model dinyatakan kurang *fit*. Hasil tersebut merujuk dari nilai SRMR $\leq 0,09$ model dinyatakan kurang layak. *Chi-Square* diharapkan kecil dan nilai NFI $> 0,5$ atau mendekati angka 1.

Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Uji ini dapat diketahui melalui nilai *R-Square*. Pada *Output R-Square*, selanjutnya disajikan dalam Tabel uji koefisien determinasi seperti berikut:

Tabel 4.10
Uji Koefisien Determinasi

Variabel Terikat	R-Square	R-Square Adjusted
Z. Pengembangan karir	0,654	0,643
Y. Kinerja pegawai	0,833	0,826

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 19 tersebut, dapat diartikan bahwa:

- a. Variabel Kompetensi (X_1) dan Disiplin kerja (X_2) mempengaruhi Pengembangan karir (Z) sebesar 0,654 (64,5%) dengan pengaruh tinggi, sedangkan sisanya 35,6% diberikan kontribusi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.
- b. Variabel Kompetensi (X_1) dan Disiplin kerja (X_2) mempengaruhi Kinerja pegawai (Y) sebesar 0,833 (83,3%) dengan pengaruh tinggi, sedangkan sisanya 16,7% diberikan kontribusi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

Analisis Persamaan Struktural (*Inner model*)

Inner model bertujuan untuk mengetahui serta menguji hubungan antara konstruk *eksogen* dan *endogen* yang telah dihipotesiskan. Penyajian Tabel analisis persamaan struktural (*inner model*) dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.11
Analisis Persamaan Struktural (*Inner model*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistich (IO/STDEV1)	P Values
X ₁ . Kompetensi → Z. Pengembangan karir	0,576	0,573	0,140	4,105	0,000
X ₂ . Disiplin kerja → Z. Pengembangan karir	0,211	0,211	0,106	1,995	0,046
X ₃ . Kepemimpinan → Z. Pengembangan karir	0,058	0,061	0,181	0,320	0,749
X ₁ . Kompetensi → Y. Kinerja pegawai	0,284	0,177	0,130	2,419	0,008
X ₂ . Disiplin kerja → Y. Kinerja pegawai	0,239	0,240	0,094	2,539	0,011
X ₃ . Kepemimpinan → Y. Kinerja pegawai	0,303	0,298	0,128	2,365	0,018
Z. Pengembangan karir → Y. Kinerja pegawai	0,265	0,274	0,069	3,831	0,000
X ₁ . Kompetensi → Z. Pengembangan karir → Y. Kinerja pegawai	0,153	0,155	0,050	3,034	0,002
X ₂ . Disiplin kerja → Z. Pengembangan karir → Y. Kinerja pegawai	0,056	0,057	0,032	1,742	0,082
X ₃ . Kepemimpinan → Z. Pengembangan karir → Y. Kinerja pegawai	0,015	0,019	0,051	3,300	0,004

Sumber: Lampiran 6

Hasil analisis penelitian dengan menggunakan analisis *Smart PLS (Partial Least Square)* tersebut selanjutnya dibuat persamaan struktural.

a. Persamaan struktural (*inner model*)

$$Z = b_1X_1 + b_3X_2 + b_5X_3$$

$$= 0,576X_1 + 0,211X_2 + 0,058X_3$$

$$Y = b_2X_1 + b_4X_2 + b_6X_3 + b_7Z$$

$$= 0,284X_1 + 0,239X_2 + 0,303X_3 + 0,265Z$$

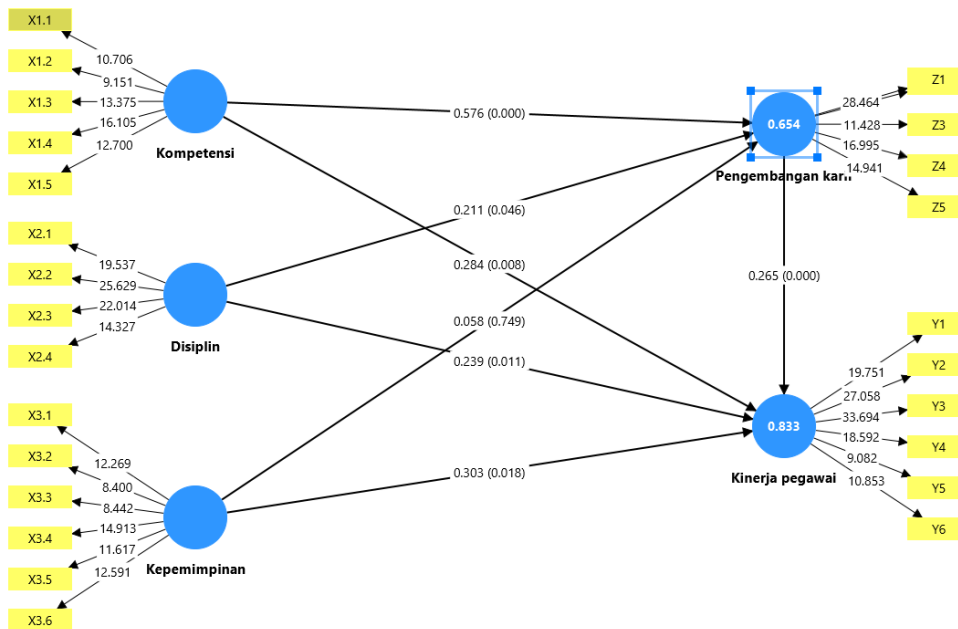
b. Persamaan struktural (*inner model*) dengan variabel *intervening*

$$Y = (\beta_8X_1Z) + (\beta_9X_2Z) + (\beta_{10} X_3Z)$$

$$= (0,153X_1+Z) + (0,056X_2+Z) + (0,015X_3+Z)$$

Uji Hipotesis Penelitian Pengaruh Langsung

Uji hipotesis penelitian bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen dengan menganalisis regresi. Analisis regresi digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga untuk menunjukkan arah hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun gambar uji model struktural dalam PLS disajikan sebagai berikut:



Gambar 4.1 Hasil Uji Model Struktural PLS

Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan gambar diatas, hasil uji hipotesis menggunakan aplikasi *Smart PLS* disajikan dalam tabel seperti berikut ini :

Tabel 4. 12
Uji Hipotesis Penelitian

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistich (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
X1. Kompetensi → Z. Pengembangan karir	0,576	0,573	0,140	4,105	0,000
X2. Disiplin kerja → Z. Pengembangan karir	0,211	0,211	0,106	1,995	0,046

X ₃ . Kepemimpinan → Z. Pengembangan karir	0,058	0,061	0,181	0,320	0,749
X ₁ . Kompetensi → Y. Kinerja pegawai	0,284	0,177	0,130	2,419	0,008
X ₂ . Disiplin kerja → Y. Kinerja pegawai	0,239	0,240	0,094	2,539	0,011
X ₃ . Kepemimpinan → Y. Kinerja pegawai	0,303	0,298	0,128	2,365	0,018
Z. Pengembangan karir → Y. Kinerja pegawai	0,265	0,274	0,069	3,831	0,000

b. Uji Hipotesis Penelitian Pengaruh Tidak Langsung/Uji Melalui Intervening Variabel

Penyajian tabel uji hipotesis penelitian (pengaruh tidak langsung) disajikan dalam sebagai berikut:

Tabel 4. 13
Uji Hipotesis Penelitian Melalui Intervening

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistich (10/STDEV1)</i>	<i>P Values</i>
X ₁ . Kompetensi → Z. Pengembangan karir → Y. Kinerja pegawai	0,153	0,155	0,050	3,034	0,002
X ₂ . Disiplin kerja → Z. Pengembangan karir → Y. Kinerja pegawai	0,056	0,057	0,032	1,742	0,082
X ₃ . Kepemimpinan → Z. Pengembangan karir → Y. Kinerja pegawai	0,015	0,019	0,051	3,300	0,004

Sumber: Lampiran 6

PEMBAHASAN

Pengaruh Kompetensi Terhadap Pengembangan karir

Berdasarkan hasil uji hipotesis pertama, diketahui bahwa variabel Kompetensi (X1) berpengaruh signifikan positif terhadap Pengembangan Karir (Z). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai, maka semakin besar peluang bagi mereka untuk mengalami pengembangan karir. Penelitian ini dilakukan pada pegawai Kantor Kecamatan di Kabupaten Bondowoso, sehingga hasil ini menegaskan pentingnya peningkatan kompetensi individual dalam mendorong kemajuan karir di lingkungan kerja pemerintahan tingkat kecamatan.

Pengaruh signifikan ini terlihat pada indikator kompetensi seperti pengetahuan, keterampilan, dan konsep diri, di mana sebagian besar responden memberikan tanggapan positif terhadap kemampuannya dalam memahami tugas dan melaksanakannya secara efektif. Ketika pegawai memiliki pemahaman yang baik, keterampilan yang mumpuni, serta kepercayaan diri dalam bekerja, maka mereka akan lebih siap untuk dipromosikan dan diberikan tanggung jawab yang lebih besar. Hal ini sejalan dengan indikator pengembangan karir seperti informasi promosi, minat dipromosikan, dan tingkat kepuasan, yang juga menunjukkan kecenderungan positif dalam persepsi pegawai terhadap kesempatan pengembangan diri mereka.

Dengan demikian, temuan ini menguatkan bahwa peningkatan kompetensi pegawai

merupakan strategi penting dalam merancang kebijakan pengembangan karir di lingkungan Kantor Kecamatan se-Kabupaten Bondowoso. Aparatur yang kompeten tidak hanya mampu menjalankan tugasnya dengan baik, tetapi juga memiliki daya saing untuk menempati posisi yang lebih tinggi. Oleh karena itu, upaya peningkatan kompetensi melalui pelatihan, pembinaan, dan pemberian kesempatan belajar menjadi faktor strategis dalam memperkuat struktur birokrasi yang profesional dan responsif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mendukung teori Wibowo (2015) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Aditya et al. (2021) dan Saban et al. (2020). Pada konteks Kantor Kecamatan Kabupaten Bondowoso, pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih mampu menyelesaikan tugas administrasi pemerintahan, pelayanan publik, serta koordinasi lintas sektor secara efektif. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi melalui pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi perlu menjadi prioritas dalam pengembangan SDM aparatur.

Pengaruh Disiplin kerja Terhadap Pengembangan karir

Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel Disiplin Kerja (X₂) memiliki pengaruh signifikan positif terhadap Pengembangan Karir (Z). Ini berarti bahwa peningkatan disiplin kerja pegawai di Kantor Kecamatan se-Kabupaten Bondowoso secara nyata berkontribusi terhadap peluang pengembangan karir mereka. Dengan arah hubungan yang positif, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kedisiplinan pegawai, maka semakin besar kemungkinan mereka untuk mendapatkan pengembangan karir dalam bentuk promosi, pelatihan, atau peningkatan tanggung jawab. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat kedisiplinan tinggi cenderung memperoleh peluang karier yang lebih baik dibandingkan pegawai yang memiliki tingkat disiplin rendah.

Dalam lingkungan Kantor Kecamatan Kabupaten Bondowoso, disiplin kerja tercermin melalui ketepatan waktu, kepatuhan terhadap prosedur kerja, dan konsistensi dalam menyelesaikan tugas pelayanan publik. Karakteristik tersebut menjadi indikator penting yang diperhatikan pimpinan dalam menilai kelayakan pegawai untuk memperoleh pengembangan karier. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat budaya disiplin melalui pengawasan yang konsisten, sistem reward and punishment yang adil, serta keteladanan dari pimpinan sebagai role model organisasi.

Temuan ini mendukung teori Hasibuan (2012) yang menjelaskan bahwa disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati seluruh peraturan organisasi serta norma yang berlaku. Tingkat disiplin yang tinggi mencerminkan komitmen pegawai terhadap organisasi sehingga menjadi salah satu pertimbangan penting dalam proses pengembangan karier. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Hidayati et al. (2019), Munir et al. (2020), dan Zakiyah et al. (2020) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berkontribusi terhadap peningkatan karier pegawai. Pegawai yang disiplin dinilai memiliki tanggung jawab yang lebih baik sehingga lebih layak diberikan kesempatan promosi maupun pengembangan jabatan.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Pengembangan karir

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan

terhadap pengembangan karier pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa proses pengembangan karier pegawai di lingkungan Kantor Kecamatan Kabupaten Bondowoso tidak sepenuhnya ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan.

Temuan ini menarik karena berbeda dengan teori Robbins dan Judge (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengembangkan sumber daya manusia. Namun demikian, dalam organisasi sektor publik, khususnya instansi pemerintahan, mekanisme pengembangan karier sering kali lebih banyak ditentukan oleh regulasi, masa kerja, kompetensi, dan sistem kepegawaian yang berlaku dibandingkan faktor kepemimpinan semata.

Pada konteks penelitian ini, sistem pengembangan karier pegawai kecamatan lebih banyak dipengaruhi oleh ketentuan administratif dan mekanisme birokrasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah daerah. Dengan demikian, meskipun pimpinan memiliki peran dalam memberikan motivasi dan arahan, keputusan pengembangan karier tetap bergantung pada sistem merit dan kebijakan kepegawaian yang berlaku. Temuan ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu memperkuat sistem pengembangan karier berbasis kompetensi dan kinerja agar proses pengembangan pegawai berlangsung lebih objektif, transparan, dan akuntabel.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Marjaya dan Pasaribu (2019) yang menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja maupun pengembangan pegawai. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa terdapat faktor lain yang lebih dominan dalam menentukan pengembangan karier ASN.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

Temuan ini mendukung teori Wibowo (2015) yang menjelaskan bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan untuk mencapai kinerja optimal. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi akan lebih mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif, efisien, dan sesuai standar organisasi.

Pada Kantor Kecamatan Kabupaten Bondowoso, kompetensi pegawai menjadi faktor penting karena pegawai dituntut mampu memberikan pelayanan publik yang cepat, tepat, dan akuntabel. Pegawai yang memiliki kompetensi teknis dan manajerial yang baik cenderung mampu menyelesaikan berbagai tugas pemerintahan secara optimal sehingga menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Implikasinya, pemerintah daerah perlu meningkatkan program pelatihan, pendidikan lanjutan, serta pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan jabatan guna meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Aditnya et al. (2021), Laura Silaban et al. (2021), dan Saban et al. (2020) yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Kompetensi yang memadai memungkinkan pegawai memahami tugasnya dengan baik serta mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja.

Pengaruh Disiplin kerja Terhadap Kinerja pegawai

Hasil uji hipotesis kelima menunjukkan bahwa variabel **Disiplin Kerja (X2)** berpengaruh signifikan positif terhadap **Kinerja Pegawai (Y)**. Artinya, semakin tinggi tingkat

disiplin kerja pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang mereka tunjukkan, dan hal ini memperkuat bahwa disiplin merupakan faktor krusial dalam pencapaian kinerja yang optimal di Kantor Kecamatan se-Kabupaten Bondowoso.

Keterkaitan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai dapat dilihat dari indikator-indikator utama yang saling mendukung. Pada variabel disiplin kerja, sebagian besar responden menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap indikator seperti *tujuan dan kemampuan, pengawasan melekat*, serta *ketegasan* yang mencerminkan kepatuhan terhadap aturan kerja, kejelasan tanggung jawab, dan konsistensi dalam pelaksanaan tugas. Hal ini berkorelasi langsung dengan indikator kinerja seperti *tujuan kerja, umpan balik*, dan *peluang*, di mana pegawai yang disiplin cenderung lebih sadar akan peran mereka, terbuka terhadap evaluasi, dan siap mengambil kesempatan untuk meningkatkan hasil kerjanya.

Dengan demikian, temuan ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan disiplin kerja, baik melalui pengawasan internal, pemberian sanksi yang konsisten, maupun penguatan budaya kerja yang tertib, akan berdampak langsung terhadap perbaikan kinerja pegawai. Pimpinan Kantor Kecamatan di Kabupaten Bondowoso perlu terus mengembangkan sistem manajemen disiplin yang adil, tegas, dan berkelanjutan, agar pegawai tidak hanya mematuhi aturan karena kewajiban, tetapi juga karena kesadaran profesional untuk memberikan kontribusi terbaik kepada instansi dan masyarakat.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: (Audina & Handayani, 2021; Hasibuan & Munasib, 2020; Hidayati dkk., 2019; Munir dkk., 2020; Nurtati dkk., 2023; Ulantini dkk., 2022; Zakiyah dkk., 2020) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja pegawai

Hasil uji hipotesis keenam menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan (X3) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai (Y), maka pengaruh tersebut dapat diterima, dan Hipotesis 6 dinyatakan diterima. Artinya, semakin baik kualitas kepemimpinan yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Hasil ini relevan dalam konteks Kantor Kecamatan di Kabupaten Bondowoso, di mana peran pimpinan sangat menentukan arah kerja dan efektivitas pegawai di lingkungan kerja pemerintahan.

Pengaruh positif ini tampak pada indikator kepemimpinan seperti kemampuan memotivasi, komunikasi, pengambilan keputusan, hingga pengendalian emosi, yang seluruhnya mendapat respons dominan pada kategori “setuju” dan “sangat setuju”. Pemimpin yang mampu memberi arahan jelas, memotivasi bawahan, serta bersikap adil dan rasional dalam berbagai situasi akan mendorong terbentuknya iklim kerja yang sehat. Hal ini kemudian berkontribusi langsung terhadap pencapaian indikator kinerja seperti standar pelayanan, umpan balik, dan motif, di mana pegawai menjadi lebih termotivasi, produktif, dan fokus terhadap tujuan kerja organisasi.

Dengan demikian, hasil ini menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan yang baik sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai, khususnya di Kantor Kecamatan se-Kabupaten Bondowoso. Pemimpin yang hadir secara fungsional—bukan hanya secara struktural—akan menjadi katalisator bagi pencapaian hasil kerja yang maksimal. Oleh karena itu, penting bagi

organisasi pemerintahan untuk terus mengembangkan kompetensi kepemimpinan melalui pelatihan manajerial, coaching, dan evaluasi kepemimpinan yang objektif, guna memastikan bahwa setiap pemimpin mampu mengarahkan, membimbing, dan memberdayakan pegawai secara efektif.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: (Adiyasa & Windayanti, 2019; Jayusman & Khotimah, 2016; Kurniawan, 2021; Praditya, 2020; Yang dkk., 2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Pengembangan karir Terhadap Kinerja pegawai

Hasil uji hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Karir (Z) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hal ini berarti bahwa semakin baik upaya pengembangan karir yang diterima oleh pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang mereka capai. Dengan demikian, Hipotesis 7 diterima, dan pengembangan karir terbukti menjadi faktor penting yang mendukung peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Kantor Kecamatan se-Kabupaten Bondowoso.

Hubungan ini tercermin dari indikator pengembangan karir seperti perlakuan yang adil, informasi promosi, tingkat kepuasan, dan minat dipromosikan yang mendapatkan persentase jawaban setuju dan sangat setuju yang cukup tinggi. Ketika pegawai merasa diperlakukan secara adil, memahami peluang promosi, serta merasa puas terhadap sistem karir yang ada, mereka cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan indikator kinerja seperti motif kerja, peluang berkinerja lebih baik, dan umpan balik, yang semuanya menunjukkan hasil positif.

Dengan demikian, temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan karir bukan hanya berfungsi sebagai strategi peningkatan loyalitas dan retensi pegawai, tetapi juga sebagai alat strategis untuk mendorong kinerja optimal. Oleh karena itu, pihak pengelola Kantor Kecamatan di Kabupaten Bondowoso perlu memastikan bahwa setiap pegawai memiliki akses yang adil terhadap program pengembangan karir, mendapatkan informasi promosi yang transparan, serta merasa dihargai dalam proses pembinaan karir. Investasi pada pengembangan karir akan memberikan efek langsung pada kualitas kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh penelitian (Aini dkk., 2020; Andronicus, 2020; Dyahrini & Nugraha, 2022; Idfi & Saragih, t.t.; Iis dkk., 2022; Laura Silaban dkk., 2021; Mochklas & Mahardhika, 2018; Niati dkk., 2021; Taghulih, 2015; Trisnawan & Elmi, 2021; Ulantini dkk., 2022) menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara Pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja pegawai Melalui Pengembangan karir

Hasil uji hipotesis kedelapan menunjukkan bahwa variabel Kompetensi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Pengembangan Karir (Z) sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, Hipotesis 8 diterima. Artinya, kompetensi pegawai tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung meningkatkan kinerja melalui penguatan pengembangan karir. Temuan ini menegaskan bahwa jalur mediasi pengembangan karir memainkan peran penting dalam mengoptimalkan pengaruh kompetensi terhadap hasil kerja pegawai Kantor Kecamatan di Kabupaten Bondowoso.

Proses mediasi ini dapat dijelaskan melalui keterkaitan antar indikator. Kompetensi

yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan konsep diri yang tinggi mendorong pegawai untuk lebih siap dalam menghadapi tantangan pekerjaan dan meraih peluang pengembangan karir. Saat pegawai merasa kompeten, mereka cenderung menunjukkan minat dipromosikan, merasa puas terhadap proses karir, serta menangkap informasi promosi dengan baik. Keadaan ini akan mendorong peningkatan motivasi kerja, kesiapan menerima tanggung jawab baru, dan keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan, yang pada akhirnya tercermin dalam indikator kinerja seperti tujuan, standar pelayanan, dan motif kerja.

Dengan demikian, pengembangan karir berperan sebagai jembatan penting yang menghubungkan kompetensi individu dengan peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Oleh karena itu, Pemerintah Kabupaten Bondowoso melalui pimpinan di tingkat kecamatan perlu mengintegrasikan strategi peningkatan kompetensi dengan kebijakan pengembangan karir yang terstruktur dan berkeadilan. Ketika pegawai merasa dihargai atas kompetensinya dan diberikan ruang untuk tumbuh dalam jenjang karir, maka kinerja organisasi secara keseluruhan akan meningkat secara signifikan dan berkesinambungan.

Pengaruh Disiplin kerja Terhadap Kinerja pegawai Melalui Pengembangan karir

Hasil uji hipotesis kesembilan menunjukkan bahwa variabel Disiplin Kerja (X2) berpengaruh tidak signifikan secara positif terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Pengembangan Karir (Z). Karena nilai p melebihi batas signifikansi 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak signifikan secara statistik, sehingga Hipotesis 9 ditolak. Artinya, meskipun disiplin kerja memiliki peran penting, namun tidak terbukti secara statistik mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui jalur pengembangan karir sebagai variabel mediasi, khususnya di lingkungan Kantor Kecamatan se-Kabupaten Bondowoso.

Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan karir belum sepenuhnya menjadi penghubung yang efektif antara disiplin kerja dan kinerja. Padahal, berdasarkan indikator, disiplin kerja yang tinggi tercermin pada aspek pengawasan melekat, sanksi hukuman, dan ketegasan pimpinan, yang sebagian besar dinilai positif oleh responden. Namun, nilai-nilai kedisiplinan tersebut belum cukup berperan dalam mendorong proses pengembangan karir secara nyata—misalnya melalui promosi jabatan, pelatihan, atau penghargaan berbasis disiplin—yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Ini dapat disebabkan oleh sistem karir yang belum sepenuhnya mempertimbangkan aspek kedisiplinan sebagai dasar utama pengembangan karir.

Oleh karena itu, hasil ini memberikan catatan penting bagi pemerintah daerah, khususnya pengelola kepegawaian di Kantor Kecamatan se-Kabupaten Bondowoso, agar menyusun kebijakan pengembangan karir yang lebih terintegrasi dengan penilaian disiplin kerja. Dengan mengaitkan indikator disiplin sebagai salah satu kriteria utama dalam proses promosi atau pembinaan karir, maka pegawai akan lebih terdorong untuk menjaga kedisiplinannya secara konsisten. Tanpa keterkaitan yang jelas, disiplin kerja tetap penting namun tidak cukup untuk secara signifikan memengaruhi peningkatan kinerja melalui pengembangan karir.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja pegawai Melalui Pengembangan karir

Hasil uji hipotesis kesepuluh menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Pengembangan Karir (Z). Dengan demikian, Hipotesis 10 diterima. Artinya, meskipun secara langsung pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja mungkin tidak terlalu besar, namun melalui jalur pengembangan karir, kepemimpinan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap

peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Kantor Kecamatan se-Kabupaten Bondowoso.

Temuan ini menunjukkan bahwa peran pimpinan dalam mendukung dan memfasilitasi pengembangan karir sangat berpengaruh terhadap semangat dan produktivitas pegawai. Indikator-indikator kepemimpinan seperti kemampuan memotivasi, komunikasi, dan pengambilan keputusan dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif dan memberi ruang bagi pegawai untuk berkembang. Ketika pimpinan secara aktif memperhatikan potensi bawahan dan memberikan akses terhadap peluang pengembangan karir seperti pelatihan atau promosi, maka hal tersebut berdampak langsung pada peningkatan indikator kinerja seperti motif kerja, tujuan kerja, dan peluang pengembangan diri.

Dengan demikian, hasil ini menegaskan pentingnya kepemimpinan yang tidak hanya fokus pada pengendalian kerja sehari-hari, tetapi juga mendorong kemajuan karir pegawai sebagai strategi jangka panjang untuk peningkatan kinerja organisasi. Di Kantor Kecamatan se-Kabupaten Bondowoso, peran pimpinan idealnya mencakup pemberdayaan, pembinaan, dan pengembangan potensi pegawai agar tercipta SDM yang berkinerja tinggi dan berorientasi pada pelayanan publik yang prima.

KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier, sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier. Selain itu, kompetensi, disiplin kerja, kepemimpinan, dan pengembangan karier terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengembangan karier juga terbukti mampu memediasi pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa pengembangan karier merupakan mekanisme penting yang menjembatani pengaruh faktor individual dan faktor organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia khususnya pada sektor publik.

Secara manajerial, hasil penelitian memberikan rekomendasi kepada Pemerintah Kabupaten Bondowoso agar memperkuat sistem pengembangan karier berbasis kompetensi, meningkatkan program pelatihan pegawai, memperbaiki sistem promosi jabatan yang transparan, serta mendorong pimpinan kecamatan untuk berperan sebagai mentor dalam pengembangan karier pegawai.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada ruang lingkup penelitian yang hanya dilakukan pada Kantor Kecamatan di Kabupaten Bondowoso sehingga hasil penelitian belum tentu dapat digeneralisasi pada instansi pemerintah lainnya. Selain itu, penelitian hanya menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga belum mampu menggali faktor-faktor kontekstual secara mendalam. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada organisasi pemerintahan lainnya, menggunakan pendekatan mixed methods, serta menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi untuk memperoleh model yang lebih komprehensif. rja, menggunakan metode campuran, dan melakukan studi komparatif dengan kabupaten lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Adittyta, A., Andini, L., & Sa'adah, L. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Pengembangan Karier sebagai Variabel Mediasi. *JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan)*, 6(1), 42–59.

- <https://doi.org/10.32503/JMK.V6I1.1214>
- Adiyasa, N. I. W., & Windayanti. (2019). Pengaruh motivasi, kepuasan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 2(1), 23–30. <https://doi.org/10.36407/JMSAB.V2I1.44>
- Aini, N., Herlambang, T., & Susbiyani, A. (2020). Dampak Kompetensi Pegawai Dan Promosi Jabatan Terhadap Pengembangan Karir Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 10(2), 164–176. <https://doi.org/10.32528/JSMBI.V10I2.4109>
- Ambar T. Sulistiyani dn Rosidah. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Andronicus, M. (2020). The Influence of Career Development, Communication and Discipline on Employee Job Satisfaction at PT. Anra. *Journal of Business, Management, & Accounting*, 2(2), 197-209. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id/index.php/jobma/article/view/136>
- Anggriani, C., Syawaluddin, S., Putra, A., & ... (2022). Effect of Work Discipline and Employee Career Development on Work Productivity Employees PT. Star. *Management Studies* <https://journal.yrpiptku.com/index.php/msej/article/view/925>
- Anoraga, P. (2014). *Psikologi Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arisanti, K. D., Santoso, A., & Wahyuni, S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk. *JIMEK : Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, 2(1), 101–118. <https://doi.org/10.30737/JIMEK.V2I1.427>
- Audina, M., & Handayani, R. (2021). How Intrinsic Motivation, Work Discipline, and Organizational Citizenship Behavior Affect Employee Performance. *Jurnal Mantik*, 5(3), 2122–2127.
- 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. <https://doi.org/10.35908/JEG.V1I1.84>
- Bocciardi, F., Caputo, A., Fregonese, C., & ... (2017). Career adaptability as a strategic competence for career development: *An exploratory study of its key predictors. and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2016-0049>
- Bohlen Purba, C., & Ali, H. (2018). The Influence of Competency, Organizational Commitment and Non Financial Compensation on Teacher Performance in SMAN 29 Jakarta. *Scholars Journal of Economics, Business and Management (SJEEM)* , 5(3), 227–239. <https://doi.org/10.21276/sjebm.2018.5.3.13>
- Dessler, Garry. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kesembilan. Jakarta: Indek Kelompok Gramedia
- Dyahrini, W., & Nugraha, D. N. S. (2022). The Effect of Work Discipline, Motivation and Career Development on Employee Performance. *Prisma Sains: Jurnal Pengkajian Ilmu dan Pembelajaran Matematika dan IPA IKIP Mataram*, 10(4), 899-908. <https://e-journal.undikma.ac.id/index.php/prismasains/article/view/6685>
- Flippo, 2016, *Manajemen Personalia* PT. Gelora Askara Pratma, Jakarta.
- Gurning, S., & Irvan, I. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja dan Pemberdayaan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten

- Dairi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah dan Tinggi [JMP-DMT]*, 3(2), 57–65. <https://doi.org/10.30596/JMP-DMT.V3I2.20046>
- Hasibuan, Malayu S.P, 2012. *Manajemen SDM. Edisi Revisi, Cetakan Ke. Tigabelas*. Jakarta: Bumi Aksara
- 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. <https://doi.org/10.30596/MANEGGIO.V3I2.5042>
- Hidayati, S. K., Perizade, B., & Widiyanti, M. (2019). Effect Of Work Discipline And Work Environment To Performance Of Employees. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 9(12), p9643. <https://doi.org/10.29322/ijsrp.9.12.2019.p9643>
- Idfi, D. F., & Saragih, R. (t.t.). The Effect of Career Development and Work Discipline on Employee Performance PT Telkom Purwokerto. *ieomsociety.org*. <https://ieomsociety.org/proceedings/2022paraguay/455.pdf>
- Indraputra, T., & Sutrisna, E. (2013). Disiplin, Motivasi, Budaya Kerja, Dan Kinerja. *Jurnal Administrasi Pembangunan*, 1(3), 276–281. <https://jap.ejournal.unri.ac.id/index.php/JAP/article/view/1373>
- Jackson, D., & Wilton, N. (2016). Developing career management competencies among undergraduates and the role of work-integrated learning. *Teaching in Higher Education*. <https://doi.org/10.1080/13562517.2015.1136281>
- 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). <http://journal.stiei-kayutangi-bjm.ac.id/index.php/jibk/article/view/89>
- Kurniawan, M. A. (2021). The Role of Leadership and Competence in Improving Work Motivation and Performance of Cooperative Employees. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, 04(10). <https://doi.org/10.47191/jefms/v4-i10-09>
- Laura Silaban, R., Wahyu Handaru, A., & 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*, 3(1), 294–311. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5091470>
- Masduki, L. R., Raharjo, T. J., Widodo, J., & ... (2017). Enhancing the Competence of Mathematics Education Lecturers Based on Career Development. *Journal Development*. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/jed/article/view/18120>
- Mochklas, M., & Mahardhika, B. W. (2018). Effect of Work Discipline, Career Development, Work Motivation and Work Load on the Loyalty of Women Workers in South Korea Companies. *Saudi Journal of* <https://repository.um-surabaya.ac.id/2837/>
- Munir, Fachmi, M., & Sani, A. (2020). Pengaruh Disiplin Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Mirai Management*, 5(2), 161–170. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/view/705>
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The effect of training on work performance and career development: the role of motivation as intervening variable. ... *International Research and* <https://www.researchgate.net/profile/Zulkifli->

- Siregar/publication/351426754_The_Effect_of_Training_on_Work_Performance_and_Career_Development_The_Role_of_Motivation_as_Intervening_Variable/links/6099a568299bf1ad8d908ce1/The-Effect-of-Training-on-Work-Perf
- Nuriyah, S., Qomariah, N., & Setyowati, T. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Padang. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 6(1), 14–32.
- Nurtati, N., Nagara, P., Yadewani, D., & Dayan, H. P. (2023). The Effect Of Regional Allowance And Work Discipline Toward Work Productivity of Employee. *ADPEBI International Journal of Business and Social Science*, 3(1), 87–98. <https://doi.org/10.54099/aijbs.v3i1.567>
- Pramukti, A. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai. *Celebes Equilibrium Journal*, 1(1), 17–23. <https://doi.org/10.37541/EQ.V1I1.270>
- Purnama, C., Tinggi, S., Ekonomi, I., & Mojokerto, A.-A. (2013). Influence analysis of organizational culture organizational commitment job and satisfaction organizational citizenship behavior (OCB) toward improved. dosen.stie-alanwar.ac.id, 3(5). https://dosen.stie-alanwar.ac.id/file/content/2018/02/20122_10_isi_journal_chamdan_purnama_chamdan.pdf
- Qomariah, N., Friyanti, D., & Budisatoto, E. (2020). The Impact of Leadership Style, Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance. Dalam *International Journal of Engineering Research and Technology* (Vol. 13, Nomor 8). <http://www.irphouse.com>
- Robbin & Judge. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta. Salemba Empat.
- Rosmaini, & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.30596/Maneggio.V2I1.3366>
- Ruben, B. D., Lisi, R. De, & Gigliotti, R. A. (2023). A guide for leaders in higher education: Concepts, competencies, and tools. [books.google.com. https://books.google.com/books?hl=en%5C&lr=%5C&id=bBDJEAQAQBAJ%5C&oi=fnd%5C&pg=PA3%5C&dq=competence+discipline+career+development+performance%5C&ots=CVNbXS-INA%5C&sig=-S7A2Sn3TuwdBcn7QBQ7G7OU4jw](https://books.google.com/books?hl=en%5C&lr=%5C&id=bBDJEAQAQBAJ%5C&oi=fnd%5C&pg=PA3%5C&dq=competence+discipline+career+development+performance%5C&ots=CVNbXS-INA%5C&sig=-S7A2Sn3TuwdBcn7QBQ7G7OU4jw)
- Saban, D., Basalamah, S., Gani, A., & Rahman, Z. (2020). Impact Of Islamic Work Ethics, Competencies, Compensation, Work Culture On Job Satisfaction And Employee Performance: The Case Of Four Star Hotels. *European Journal of Business and Management Research*, 5(1). <https://doi.org/10.24018/EJBMR.2020.5.1.181>
- Saleh, A. R., & Utomo, H. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi di PT. Inko Java Semarang. *Among Makarti*, 11(1). <https://doi.org/10.52353/AMA.V11I1.160>
- Sugiyono (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Suyanto, S. (2018). Competence and *discipline* on work motivation and the implication on working performance. *European Research Studies Journal*, XXI(1), 570–587. <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/30453>
- Taghulih, I. A. (2015). The Effect Of Motivation, Career Development, And Work

- Discipline On Employee Performance At Pt. Bank Sulutgo In Tagulandang. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jbie/article/view/10510>
- 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*, 6(12).
- Trisnawan, F., & Elmi, F. (2021). The Influence of Career Development, Training, and Competence on Employee Performance at PT Angkasa Pura Logistic (APLog). ... *Mercu Buana International Conference on* <https://doi.org/10.4108/eai.28-9-2020.2307497>
- Ulantini, N. L. E., Yuesti, A., Landra, N., & ... (2022). The effect of work motivation and work discipline on career development and employee performance. *International Journal of* <https://ijmra.in/v5i9/Doc/19.pdf>
- Wibowo, 2015. *Manajemen Kinerja Edisi Kelima*, Penerbit PT. Raja Grafindo. Persada, Jakarta.
- Yang, M., Al Mamun, A., & Salameh, A. A. (2023). Leadership, capability and performance: A study among private higher education institutions in Indonesia. *Heliyon*, 9(1), e13026. <https://doi.org/10.1016/J.HELIYON.2023.E13026>
- Zakiah, N., Pendidikan Ekonomi, J., & Ekonomi, F. (2020). Peran Kualitas Pelayanan dalam Memediasi Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Disiplin Kerja, dan Fasilitas Terhadap Kepuasan Masyarakat. *Economic Education Analysis Journal*, 9(3), 690–703. <https://doi.org/10.15294/EEAJ.V9I3.31647>
- Zarkasi, Z. (2023). The Influence Of Competence, Leadership Style, And Career Development On Performance Employee Bps West Java. *SEIKO: Journal of Management & Business*.
<https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/view/3978>