

**PENGEMBANGAN KARIER PEMODERASI PENGETAHUAN DAN
PENDIDIKAN PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA KOTA BUKITTINGGI**

Robby Efendi¹⁾ dan Alizar Hasan²⁾

Magister Manajemen, STIE Haji Agus Salim, Bukittinggi, Sumatera Barat, Indonesia

email: ¹robbye65@gmail.com

²alizarh43@gmail.com

ABSTRAK

This study aims to identify, analyze and provide interpretation of career development moderating employee knowledge and education on employee performance at the Personnel and Human Resources Development Agency of Bukittinggi City, amounting to 40 people. The sampling technique used in this study was all sampling. The data collection method used is by distributing questionnaires. The data analysis technique used in this research is quantitative analysis, namely by using path analysis. This study aims to use an analysis of how much career development moderates employee knowledge and education on employee performance in the civil service agency and human resource development in Bukittinggi City. The results of data analysis stated that, education, career development, and knowledge had an effect on performance by 79.2%, the remaining 20.8% was explained by other variables not examined.

Keywords: moderation; knowledge; education; career development; employee performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisa dan memberikan interpretasi terhadap pengembangan karier pemoderasi pengetahuan dan pendidikan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bukittinggi yang berjumlah 40 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengambilan seluruh sampling. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menyebarkan kuisioner. Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah dengan analisis kuantitatif yaitu dengan menggunakan analisis jalur. Penelitian ini bertujuan untuk menggunakan analisa seberapa besar pengembangan karier pemoderasi pengetahuan dan pendidikan pegawai terhadap kinerja pegawai pada badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia Kota Bukittinggi. Hasil analisis data menyatakan bahwa, pendidikan, pengembangan karier, dan pengetahuan memberikan pengaruh terhadap kinerja sebesar 79.2%, sisanya 20.8% dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti.

Kata kunci: kinerja pegawai; pemoderasi; pengetahuan; pendidikan; pengembangan karier

Detail Artikel:

Diterima: 28 November 2020

Disetujui: 29 November 2020

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kekayaan yang utama dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Menurut pendapat Killian dan Siagian (dalam Meitasari, 2006) menyatakan bahwa sebagai sumber daya yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi, SDM harus selalu mendapatkan perhatian, perlindungan, dipertahankan dan dikembangkan oleh organisasi atau perusahaan.

Pegawai memasuki organisasi untuk bekerja dan meraih sasaran kariernya. Organisasi mempekerjakan pegawai untuk melakukan tugas tertentu atau pekerjaan. Pegawai dan organisasi harus berada dalam harmoni yang sama agar tujuannya tercapai. Semuanya berimplikasi pada pengembangan karier pegawai itu sendiri. Tetapi pada kenyataannya ketidakseimbangan pengembangan karier pegawai sangat jelas terlihat. Pegawai yang kurang memiliki pengetahuan dan tidak berprestasi dapat meraih karier yang diinginkannya. Meskipun pada dasarnya dalam mencapai kesuksesan karier pegawai salah satunya ditekankan pada pengetahuan dan prestasi kerja yang ia miliki.

Tidak terpolanya pengembangan karier pegawai seperti dalam melakukan mutasi dan promosi pegawai yang tidak disesuaikan dengan kualifikasi pengetahuan, kinerja pegawai, latar belakang pendidikan yang berbeda dengan bidang tugasnya masing-masing mengakibatkan banyaknya permasalahan terhadap tugas dan kinerja pegawai. Sebagai contoh, seorang arsiparis dan seorang protokoler di lembaga ini sudah mengundurkan diri, hal ini diduga karena mereka menganggap karier mereka tidak berkembang. Mereka lebih cenderung menunggu kesempatan yang diberikan lembaga. Selanjutnya, dalam hal promosi jabatan, pimpinan secara tidak langsung masih bersifat subyektif dan penilaian kinerjanya tidak objektif. Sehingga pegawai yang memiliki keahlian lebih atas pekerjaannya tidak terpakai.

Peningkatan pengetahuan organisasi pegawai juga dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam berinteraksi antar sesama pegawai. Keragaman kultural tidak bisa diabaikan. Pegawai harus mengetahui karakteristik setiap rekan kerjanya. Di samping itu pengetahuan organisasi merupakan hal penentu kerja pegawai.

Dalam hal pengetahuan organisasi, berdasarkan pengamatan penulis secara langsung, pengetahuan organisasi yang dimiliki pegawai belum tersosialisasi sesuai dengan apa yang diharapkan lembaga. Fakta yang penulis temukan dilapangan, menunjukkan gejala-gejala yaitu pegawai tidak menyelesaikan pekerjaan dengan baik, kurang harmonisnya hubungan antara atasan dengan bawahan dan sesama pegawai, kurang jalannya peraturan, kurangnya kerjasama, kurangnya komunikasi sehingga pegawai kurang memiliki pengetahuan tentang cara untuk mencapai kariernya. Hal ini diduga karena semua informasi yang diperoleh tidak disosialisasikan.

Fenomena lain yang terlihat adalah pegawai yang diberi wewenang dalam lingkup tugasnya, tetapi pada saat pengambilan keputusan, pendapatnya diabaikan. Biasanya pemecahan masalah ini diwujudkan dalam bentuk menginformasikan peraturan-peraturan dalam perubahan struktur, dan memperluas pendelegasian wewenang sehingga dapat berperan sebagai polisi, dalam hal ini diduga pegawai belum memiliki pengetahuan tentang organisasi, sebab pemecahan masalah belum memadukan antar hubungan kerja dengan hubungan antar manusia.

Prestasi pegawai memberikan kontribusi pada prestasi kelompok yang seterusnya pada prestasi organisasi. Kinerja pegawai yang tinggi akan menciptakan peluang untuk meraih sasaran kariernya yang ditawarkan organisasi. Jika seorang pegawai berpotensi dalam pekerjaannya tentu mendapatkan promosi dalam pengembangan dan peningkatan kariernya. Kinerja karyawan adalah tujuan yang harus dicapai karyawan berdasarkan kualifikasi pekerjaan mereka. Kualifikasi ini akan dipertimbangkan dalam evaluasi kinerja yang harus diselesaikan oleh setiap karyawan.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bukittinggi adalah satu lembaga pemerintahan yang berfungsi sebagai pembantu tugas-tugas Walikota dalam menjalankan tugas pemerintahan sehari-hari di Kota Bukittinggi. Adanya lembaga ini diharapkan mampu mempertahankan dan menjaga konsistensi jalannya pemerintahan di Kota Bukittinggi. Untuk itu BKPSDM Kota Bukittinggi sudah pasti membutuhkan SDM yang handal baik dari segi tenaga edukatif maupun tenaga administrasi.

Pada periode ini BKPSDM Kota Bukittinggi baru saja mengalami perubahan dan perbaikan kinerja. Dalam usaha pencapaian perubahan dan perbaikan kinerja maka BKPSDM Kota Bukittinggi memerlukan sumber daya yang berkinerja tinggi. Dengan adanya perubahan status ini membuka kesempatan untuk mengisi jabatan karier. Yang menjadi masalah adalah bagaimana meraih peluang untuk mendapatkan karier yang mereka harapkan. Dan yang menjadi keraguan di dalam diri pegawai bagaimana masa depan pegawai setelah ini. Apakah pimpinan memikirkan jalur karier mereka.

Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Farida (2014) bahwa dengan adanya penilaian kinerja, pegawai akan merasa diperhatikan oleh atasannya sehingga mendorong mereka lebih bersemangat dalam bekerja, asalkan proses penilaiannya dilakukan dengan jujur dan *objektif* serta ada tindak lanjut. Tindak lanjut ini memungkinkan karyawan untuk dipromosikan dan atau dikembangkan kompetensinya. Namun pada BKPSDM Kota Bukittinggi belum mencapai hal ideal seperti yang dipaparkan diatas, banyak pegawai yang belum memiliki kompetensi sesuai dengan bidang pekerjaannya, kemudian dari kinerja pegawai BKPSDM Kota Bukittinggi belum bisa mencapai target sesuai dengan keinginan lembaga. Hal ini disebabkan oleh rendahnya kesadaran atau motivasi dari pegawai itu sendiri untuk menjadi lebih baik.

Faktor lain yang memengaruhi pengembangan karier adalah latar belakang pendidikan pegawai. Mendapatkan pendidikan yang memadai, memungkinkan pegawai untuk mengembangkan kemampuan dan kecakapan dalam pekerjaan. Dengan melihat tingkat dan jenjang pendidikan dari pegawai dapat menentukan pekerjaan yang akan diberikan kepadanya. Hal ini mempermudah jalur karier yang akan dilalui untuk mencapai tujuan karier para pegawai. Pada BKPSDM Kota Bukittinggi masih banyak diantaranya yang menduduki posisi atau yang memegang tanggung jawab pekerjaan yang mana bila dilihat dari latar belakang pendidikannya tidak linear dengan posisi atau tupoksi pekerjaannya. Selain itu juga kiranya dirasa perlu untuk selanjutnya dalam pengembangan Karier adanya keselarasan dengan latar belakang pendidikannya. Terlebih dalam pengembangan Kariernya, pegawai tersebut harus meng*upgrade* tingkat pendidikannya.

Berdasarkan paparan yang disampaikan di atas maka penulis menganggap perlu untuk mengkaji tentang sejauhmana kebijakan yang telah diambil lembaga, diantaranya dalam mencapai pengembangan Karier yang diharapkan pegawai. Untuk pengkajian permasalahan tersebut penulis tertarik mengadakan penelitian yang disusun dalam sebuah tesis yang berjudul: **“Pengembangan Karier Pemoderasi Pengetahuan dan Pendidikan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bukittinggi.”**

TELAAH LITERATUR

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Metode Analisa	Hasil Penelitian
1	Perengki Susanto Rina Devita Sari (2013)	Pengaruh Pendidikan dan Prestasi Kerja terhadap Pengembangan Karier pada Karyawan Koperasi Keluarga Besar PT. Semen Padang	Regresi Berganda	(1) tidak ada pengaruh pendidikan yang signifikan terhadap pengembangan karier, (2) ada pengaruh yang signifikan kinerja terhadap pengembangan karier
2	maman karnama mulya (2016)	Analisis Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Pengembangan Karier Pada Sekolah Staf Dan Pimpinan Polri Di Lembang Bandung	Metode Kuantitatif Dengan Analisis Deskriptif Dan Metode Verifikasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (pelatihan) berada pada skala yang baik, artinya pendidikan dan pelatihan (pelatihan) sudah sesuai dengan program. 2. Implementasi pengembangan Karier berada pada skala yang baik, artinya pengembangan Karier telah dilaksanakan dengan baik. 3. Pengaruh pendidikan dan pelatihan (pelatihan) memiliki pengaruh signifikan terhadap pengembangan karier. 4. pelatihan dan pendidikan (pelatihan) dominan berkontribusi pada pengembangan karier.
3	Komalasari, Noni Siahaan, Elisabet (2016)	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Serta Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karier Pegawai pada Kantor Bupati Kabupaten Serdang Bedagai Provinsi Sumatera Utara	Regresi berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. variabel prestasi kerja (X2) berpengaruh sangat signifikan terhadap pengembangan Karier pegawai (Y) 2. terjadi perubahan pengembangan Karier pegawai sesudah diadakannya pendidikan dan pelatihan, dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan maka prestasi kerja akan meningkat serta termotivasi dalam menyelesaikan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi) pegawai pada Kantor Bupati Serdang Bedagai.
4	Angga Lestiana Putra (2018)	Pengaruh Kompetensi Dan Kinerja Karyawan Terhadap Pengembangan Karier Melalui Motivasi Sebagai	menggunakan Pra Uji (Uji Asumsi Klasik),	<ol style="list-style-type: none"> 1. kompetensi berpengaruh secara positif signifikan terhadap pengembangan Karier dengan nilai thitung 5,049 > ttabel 1,669 dengan signifikansi 0,000 < 0,05. 2. kinerja karyawan berpengaruh secara positif signifikan

No	Nama Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Metode Analisa	Hasil Penelitian
		Variabel Intervening Di Kantor Bpjs Ketenagakerjaan Cabang Madiun	analisis regeresi berganda dan path, koefisien diterminasi, dan uji t (persial)	terhadap pengembangan Karier dengan nilai thitung 4,417 > ttabel 1,669 dengan signifikasi 0,000 < 0,05. 3. kompetensi berpengaruh secara positif signifikan terhadap pengembangan Karier melalui motivasi sebagai intervening dengan nilai thitung 3,256 > ttabel 1,669 dengan signifikasi 0,000 < 0,05. 4. kompetensi berpengaruh secara positif signifikan terhadap pengembangan Karier melalui motivasi sebagai intervening dengan nilai thitung > ttabel dengan signifikasi 0,000 < 0,05.
5	<i>Vebbie Leentje Susandra (2013)</i>	pengaruh karakteristik organisasi dan karakteristik individu terhadap pengembangan Karier pegawai pada kantor wilayah kementerian agama provinsi sulawesi tengah	Regresi berganda	1. Ditemukan bahwa karakteristik organisasi (sumber daya organisasi, iklim organisasi dan struktur organisasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier petugas 2. karakteristik individu memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap pengembangan karier petugas.
6	Ida Ayu Putu Kartika Dewi (2015)	pengaruh penilaian kinerja dan pengalaman kerja terhadap pengembangan Karier pada pt bali biasa indah koleksi kuta - bali	Analisis regresi berganda	penilaian kinerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan Karier
7	Martua manullang (2012)	Pengaruh Pengetahuan Organisasi, Motivasi Berprestasi, Pengambilan Keputusan, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Studi Pada Smp Kota Medan	Analisis jalur	1. Pengaruh langsung antara pengetahuan organisasi terbadap motivasi berprestasi kepala sekolah, dengan koefisien jalur 0,44. 2. Peogaruh langsung pengetahuan organisasi terhadap pengambilan keputusan, dengan koefisien jalur 0,34. 3. Pengaruh langsung pengetahuan organisasi terhadap komitmen organisasi, dengan koefisien jalur 0,60. 4. Pengaruh langsung pengetahuan organisasi terhadap

No	Nama Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Metode Analisa	Hasil Penelitian
8	Filda Yulisbar (2019)	Pengaruh Pengetahuan, Keterampilan, Dan Sikap Terhadap Pengembangan Karier Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Selatan)	analisis regresi berdasarkan asumsi klasik	<p>kinerja kepala sekolah dengan koefisien jalur 0,25.</p> <p>5. Pengaruh langsung motivasi berprestasi terhadap kinerja kepala sekolah dengan koefisien jalur 0,30.</p> <p>6. Pengaruh langsung pengambilan keputusan terhadap kinerja kepala sekolah dengan koefisien jalur 0,19.</p> <p>7. Pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja kepala sekolah dengan koefisien jalur 0,26</p> <p>Pengetahuan, Keterampilan, dan sikap memberikan pengaruh terhadap pengembangan Karier seorang pegawai. walaupun memang masih ada beberapa faktor lain yang berbeda antara pegawai seperti minimnya motivasi diri dalam bekerja, serta rendahnya sikap konsisten dalam bekerja yang diperlihatkan oleh pegawai menjadi penyebab pegawai terlambat dalam pengembangan Karier pegawainya</p>

Sumber : Berbagai Jurnal

METODE PENELITIAN

Berdasarkan permasalahan yang akan diteliti pada penelitian ini maka jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang bersifat kausatif dimana berbicara dengan angka-angka serta melihat pengaruh antara variabel bebas (independen) dengan variabel terikat (dependent) Sugiyono (2013). Pada penelitian ini peneliti ingin melihat pengaruh pengetahuan organisasi dan kinerja pegawai terhadap pengembangan karier pegawai administrasi BKPSDM.

Lokasi yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah pada BKPSDM (BKPSDM) Kota Bukittinggi. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/ subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai administrasi BKPSDM Kota Bukittinggi yang berjumlah 40 orang.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini, ada beberapa cara yang diantaranya: Observasi yaitu dengan melakukan pengamatan langsung terhadap pegawai yang sedang bekerja, Kepustakaan yaitu dengan mencari data pada laporan bulanan, tahunan dan buku kepustakaan lainnya, Angket atau penyebaran kuesioner yaitu dengan membagi-bagikan kuesioner kepada pegawai agar dapat mengisi formulir isian secara obyektif dan kuesioner yang telah dilengkapi dengan alternatif jawaban dan responden dapat memilih jawaban yang paling sesuai dengan pengalaman dan keadaan dilapangan serta nilainya telah ditetapkan oleh peneliti berdasarkan standar kerja yang berlaku ataupun berupa data populasi pegawai.

Definisi Operasional Variabel

Pengetahuan

Pengetahuan karyawan juga menentukan keberhasilan atau kegagalan tugas yang diberikan kepadanya. Pengetahuan mengacu pada informasi dan hasil pembelajaran. Karyawan dengan pengetahuan yang memadai akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Tetapi bagi karyawan yang tidak memiliki pengetahuan yang cukup, mereka akan berhenti bekerja. Karyawan yang berpengetahuan luas akan memboroskan bahan, waktu dan energi, dan faktor produksi lainnya.

Adapun indikator- indikator adalah sebagai berikut:

1. *Analytical Thinking* (AT) adalah kemampuan memahami situasi dengan rincinya menjadi bagian-bagian kecil, atau melihat implikasi sebuah situasi secara rinci.
2. *Conceptual Thinking* (CT) adalah masukkan setiap bagian ke dalam unit untuk memahami situasi yang lebih besar, dan dengan demikian memahami situasi atau masalah. Termasuk kemampuan untuk mengidentifikasi pola atau hubungan yang tidak jelas terkait antara situasi, mengidentifikasi masalah mendasar atau kritis dalam situasi yang kompleks. CT kreatif, konseptual atau induktif.
3. *Expertise* (EXP) adalah pemahaman karyawan mencakup pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan (yang dapat berupa pengetahuan teknis, pengetahuan profesional atau pengetahuan manajemen), serta motivasi untuk menginspirasi, memperluas, dan memanfaatkan pengetahuan ini.

Pendidikan

Pendidikan/ belajar (*learning*) adalah tindakan yang dilakukan oleh pihak karyawan dalam upaya menguasai, keterampilan, pengetahuan, dan sikap tertentu yang mengakibatkan perubahan yang relatif bersifat permanen dalam perilaku kerja mereka.

Indikator pendidikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Jenjang Pendidikan
2. Kesesuaian Jurusan
3. Kompetensi

Pengembangan karier

Pengembangan Karier adalah proses meningkatkan keterampilan kerja pribadi untuk mencapai karier yang ideal. Menurut Yuniarsi dan Suwatno (2011) alat yang digunakan untuk mengukur tingkat pengembangan profesional, seperti: kinerja profesional, sikap profesional, kemampuan beradaptasi profesional dan identitas professional.

Kinerja Pegawai

Kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah hasil kerja pegawai dalam ruang lingkup tanggung jawabnya yang dapat diukur dan berkaitan dengan perilaku pegawai. Pada penelitian ini, indikator-indikator penelitian yang digunakan adalah berdasarkan sumber dari Henry Simamora (2012), adalah:

1. Kuantitas
2. Kualitas
3. Ketepatan Waktu
4. Efektifitas
5. Kemandirian

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah **teknik analisis SEM (Structural Equation Modeling) berbasis varians PLS. SEM (Structural Equation Modeling)** adalah suatu teknik statistik yang mampu menganalisis pola hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, konstruk laten yang satu dengan lainnya, serta kesalahan pengukuran secara langsung. **Pengujian SEM ini menggunakan aplikasi SmartPLS.**

Beberapa keunggulan PLS menurut Abdillah (2015), yaitu:

1. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independen (model kompleks)
2. Mampu mengelola masalah multikolinearitas antar variabel independen
3. Hasilnya tetap kokoh (*robust*) walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang (*missing value*)
4. Menghasilkan variabel laten independen secara langsung berbasis *cross-product* yang melibatkan variabel laten dependen sebagai kekuatan prediksi
5. Dapat digunakan pada konstruk reflektif maupun formatif
6. Dapat digunakan pada sampel kecil
7. Tidak mensyaratkan data berdistribusi normal
8. Dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbeda, yaitu nominal, ordinal dan kontinu.

Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model eksternal juga disebut evaluasi model pengukuran, yang bertujuan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas model. Model eksternal dengan indikator reflektif mengevaluasi validitas konvergensi dan validitas diskriminatif indikator konstruk potensial, serta keandalan komprehensif blok indikator dan Cronbach alpha (Chin, 1998; Ghozali, 2013). Uji yang dilakukan pada outer model :

1. Convergent validity

Indikator yang mengukur besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel laten. Dalam evaluasi convergent validity dari pemeriksaan individual item reliability, dapat dilihat dari standardized loading faktor. Standardize loading faktor menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Nilai yang diharapkan > 0.7 . Menurut Chin seperti yang dikutip oleh Imam Ghozali, nilai outer loading antara 0,5 – 0,6 sudah 17 Imam Ghozali, Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Last Square (PLS) dianggap cukup untuk memenuhi syarat convergent validity.

2. *Discriminant validity*

Nilai ini merupakan nilai cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar di bandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain.

3. *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai AVE yang diharapkan > 0.5

4. *Composite Reliability*

Data yang memiliki *composite reliability* > 0.7 mempunyai *reliabilitas* yang tinggi.

5. *Cronbach Alpha. Penggunaan Cronbach's Alpha*

Untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *composite reliability* dalam menguji reliabilitas suatu konstruk. Hair *et al.* (2010) menyatakan bahwa suatu variabel laten memiliki reliabilitas yang tinggi apabila nilai *composite reliability* dan atau Cronbach's Alpha di atas 0,70, meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima.

Model Struktural (*Inner Model*)

Pada model struktural, yang disebut juga sebagai model bagian dalam (*inner model*) dimana semua variabel laten dihubungkan satu dengan yang lain dengan didasarkan pada teori substansi. Variabel laten adalah suatu konstruk dalam model persamaan struktural yang tidak dapat diukur secara langsung (*unobserved variable*). Variabel laten dibagi menjadi dua, yaitu eksogen dan endogen. Variabel laten eksogen adalah variabel penyebab atau variabel tanpa didahului oleh variabel lainnya dengan tanda anak panah menuju ke variabel lainnya (variabel laten endogen).

Model struktural (*Inner Model*) merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria Outer Model, berikutnya dilakukan pengujian model struktural (*Inner model*).

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk atau variabel laten, yang dilihat dari nilai *R-square* dari model penelitian dan juga dengan melihat besar koefisien jalur strukturalnya. Semakin tinggi nilai R^2 , berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Model yang kuat ditunjukkan dengan nilai 0,67, model yang moderat ditunjukkan dengan nilai 0,33 dan model yang lemah ditunjukkan dengan nilai 0,19 (Chin, 1998 dalam Ghazali dan Hengky, 2015). Nilai R^2 digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten (independen) terhadap variabel laten (dependen) atau seberapa besar pengaruhnya.

Model Pengujian Hipotesis

Uji Hipotesis Nilai koefisien path atau inner model menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien path atau inner model yang ditunjukkan oleh nilai T-statistic harus di atas 1,96. Uji dilakukan dengan metode *resampling Bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone. Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t. Penerapan metode resampling, memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (*distribution free*) tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar.

Kriteria penerimaan/ penolakan hipotesis adalah:

1. Jika $\text{Sig} > 0,05$ dan $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ maka H_0 diterima atau H_1 ditolak.
2. Jika $\text{Sig} < 0,05$ dan $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak atau H_1 diterima.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Outer Model

Analisa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada *outer model* diantaranya adalah:

1. *Convergent Validity*

Nilai *Convergent Validity* adalah nilai *loading* faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan melebihi dari angka $> 0,7$ atau sering digunakan batas $0,6$ sebagai batasan minimal dari nilai *loading* faktor.

2. *Discriminant Validity*

Nilai ini merupakan nilai *cross loading* faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai *loading* pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai *loading* dengan konstruk lain.

3. *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai AVE yang diharapkan melebihi dari angka $> 0,5$.

4. *Composite Reliability*

Data yang memiliki *composite reliability* $> 0,7$ mempunyai reliabilitas yang tinggi.

5. *Cronbach Alpha*

Uji reliabilitas diperkuat dengan *Cronbach Alpha*. Nilai diharapkan melebihi dari angka $> 0,6$ untuk semua konstruk.

Uji Hipotesa

Uji hipotesis ini merupakan analisis kausalitas yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel. Analisis kausalitas dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh yang terjadi antara variabel eksogen dengan variabel endogen. Variabel eksogen dinyatakan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel endogen jika nilai p (probabilitas) $< 0,05$.

Uji hipotesis dimaksudkan untuk menguji pengaruh sebuah variabel eksogen terhadap sebuah variabel endogen atau pengaruh sebuah variabel endogen terhadap variabel endogen lainnya. Dengan kata lain ingin menguji signifikansi pengaruh sebuah variabel yang mempengaruhi terhadap sebuah variabel lain yang dipengaruhi. Hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

Ho: Variabel independen tidak dipengaruhi signifikan oleh variabel dependen

Ha: Variabel independen dipengaruhi signifikan oleh variabel dependen.

Dasar pengambilan keputusan dari uji hipotesis tersebut yaitu jika nilai p (probabilitas) $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan jika nilai p (probabilitas) $> 0,05$ maka H_0 diterima.

Tabel 2
Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

Arah	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T	Statistics P	P Value
Pendidikan → Kinerja	0,309	0,309	0,156	1,978		0,048
Pendidikan* → Pengembangan Karier Kinerja	0,049	0,040	0,138	0,353		0,725
Pengembangan Karier → Kinerja	0,285	0,301	0,118	2,416		0,016
Pengetahuan → Kinerja	0,521	0,496	0,142	3,664		0,000
Pengetahuan* Pengembangan Karier → Kinerja	0,013	0,001	0,191	0,067		0,947

Sumber : Hasil Olahan Data

Berdasarkan hasil penelitian berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa:

1. Nilai sample mean sebesar 0,309, maka pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Setiap peningkatan pendidikan 1 satuan, akan meningkatkan kinerja sebesar 0,309 satuan. Semakin tinggi pendidikan, maka semakin tinggi kinerja. Nilai T-statistik 1,978 > dari T-tabel 1,96 dan nilai p-values 0,048 < dari alpha 0,05. Maka H₀ ditolak dan H_a diterima, artinya variabel pendidikan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja.
2. Nilai sample mean sebesar 0,040 maka pendidikan dan pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Setiap peningkatan pendidikan dan pengembangan karier 1 satuan, hanya meningkatkan kinerja sebesar 0,040 satuan. Semakin tinggi pendidikan dan pengembangan karier, maka semakin tinggi kinerja. Nilai T-statistik 0,353 < dari T-tabel 1,96 dan nilai p-values 0,725 > dari alpha 0,05. Maka H₀ diterima Ha ditolak, artinya variabel pendidikan dan pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja.
3. Nilai sample mean sebesar 0,301, maka pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Setiap peningkatan pengembangan karier 1 satuan, akan meningkatkan kinerja sebesar 0,301 satuan. Semakin tinggi pengembangan karier, maka semakin tinggi kinerja. Nilai T-statistik 2,416 > dari T-tabel 1,96 dan nilai p-values 0,016 < dari alpha 0,05. Maka H₀ ditolak dan H_a diterima, artinya variabel pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja.
4. Nilai sample mean sebesar 0,496, maka pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Setiap peningkatan pengetahuan 1 satuan, akan meningkatkan kinerja sebesar 0,496 satuan. Semakin tinggi pengembangan karier, maka semakin tinggi kinerja. Nilai T-statistik 3,664 > dari T-tabel 1,96 dan nilai p-values 0,000 < dari alpha 0,05. Maka H₀ ditolak dan H_a diterima, artinya variabel pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja.
5. Nilai sample mean sebesar 0,001 maka pengetahuan dan pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Setiap peningkatan pengetahuan dan pengembangan karier 1 satuan, hanya meningkatkan kinerja sebesar 0,001 satuan. Semakin tinggi pengetahuan dan pengembangan karier, maka semakin tinggi kinerja. Nilai T-statistik 0,667 < dari T-tabel 1,96 dan nilai p-values 0,947 > dari alpha 0,05. Maka H₀ diterima Ha ditolak, artinya variabel pengetahuan dan pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja.

Analisis R²

Nilai R² menunjukkan tingkat determinasi variabel eksogen terhadap endogennya. Nilai R² semakin besar menunjukkan tingkat determinasi yang semakin baik.

Tabel 3
Nilai R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square Adjusted
Kinerja	0.792	0.761

Hasil perhitungan R² untuk variabel laten endogen pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai kinerja berada pada 0,792 yang berarti termasuk kuat/ baik.

Berdasarkan Nilai R², bahwa besarnya pengaruh variabel Insentif, Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap variabel Kinerja adalah sebesar 79.2%, sisanya 20.8% dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti.

SIMPULAN

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada bab-bab terdahulu serta pada bab-bab penelitian dan pembahasan maka pada bab ini penulis mengambil kesimpulan dan mengemukakan saran-saran dan sekiranya dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bukittinggi dengan meningkatkan kemampuan karyawan dan memperhatikan pengembangan karir pegawai pada masa yang akan datang. Berdasarkan hasil analisis data penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pendidikan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kota Bukittinggi dimana semakin tinggi pendidikan akan semakin tinggi kinerja para pegawai.
2. Pendidikan dan pengembangan Karier berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kota Bukittinggi. Hal ini menunjukkan bahwa antara pendidikan dan pengembangan karir tidak terlalu mempengaruhi kinerja dari pegawai.
3. Pengembangan Karier berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kota Bukittinggi. Semakin tinggi pengembangan karir maka akan semakin tinggi kinerja dari seorang pegawai.
4. Pengetahuan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kota Bukittinggi. Artinya pengetahuan sangat mempengaruhi kinerja, semakin tinggi pengetahuan seorang pegawai akan meningkatkan kinerja mereka.
5. Pengetahuan dan pengembangan Karier berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kota Bukittinggi. Dalam hal ini antara pengetahuan dan pengembangan karir tidak terlalu mempengaruhi kinerja seorang pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Willy dan Jogiyanto. 2015. *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Ed.1. Yogyakarta: ANDI
- Arikunto, Suharsimi (2002), *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta, PT. Rineka Cipta
- Anagora, Pandji & Suyati (1995), *Perilaku Keorganisasian*, Jakarta, Pustaka Jaya.
- Azhar, Kasim. (1993). *Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi*. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Baron, R.A & Greenberg, J, (2003), *Behavior in Organizational, Understanding and Managing the Human Side of Work*, Newyork, Allyn and Bacom.
- Ebel, R.L. & Frisbie, D.A. (1986). *Essential of educational measurement*. New. Jersey: Prentice- Hall, Inc
- Farida, Ida. (2014). *Manajemen Pengembangan Pegawai Perspektif Gender dalam Meningkatkan Kinerja*. Bandung: UNPAD PRESS.
- Fathoni. 2005. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta
- Ghozali, Imam., Latan, Hengki. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: BP Undip
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS. 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L, Jhon M. Ivancevich and James H. Donnelly Jr. Djakarsih (1996), *Organisasi*, PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. 2007. *Behavior in Organization*. Prentice Hall (9th Edition).
- Hair et Al. (2010). *Multivariate Data Analysis ((7th Ed.))*. Pearson.
- Handoko, T.Hani (2000), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hasbullah. 2009. *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan Edisi Revisi*. Jakarta: Rajawali Pers
- Hasibuan, M. S. . (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara

- Heidjrachman. (1997). *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta : BPFE
- Henry Simamora, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.
- Hurlock, E.B. 1999. *Psikologi Perkembangan: Suatu Pendekatan Sepanjang Rentang Kehidupan*. Alih bahasa: Istiwidayati & Soedjarwo. Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Husein, Umar (2000), *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama
- Ilyas, (2000), *Kinerja Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan*, FKM Jakarta, UI
- Kathryn, Ecclestone (1996), *How to Assess The Vocational Curriculum*, Kogan Page Limited, London
- Kelly, A. (2003) *Social Skills Training, A. Practical Guide for Interventions*. Springer Publishing Co., New York.
- Lashway, L. (1996). *Ethical Leadership*. Journal: Eric Digest. Number 106. (<http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest107.html>).
- Mahsun. M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sector Public*. BPFE: Yogyakarta
- Marihod, The (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Mathis, L Robert (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Meitasari, N. Diana, (2006), *Hubungan Antara Kesesuaian Nilai-Nilai Individu dan Nilai-Nilai Organisasi Dengan Tingkat Komitmen Organisasi di PT. Pisma Group Surabaya (TA No. Psi 19/07 Mei h)* Universitas Airlangga, Surabaya.
- Moekijat, (2002), *Dasar-Dasar Motivasi*, Bandung, Pioneer Jaya.
- Nawawi, Hadari,(1998), *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi* Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Peraturan Daerah Kota Bukittinggi Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.
- Peraturan Pemerintah No. 101 tahun 2000 tentang *Pendidikan Dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil*.
- Peraturan Walikota Bukittinggi Nomor 57 tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bukittinggi.
- Rivai, Veitzhal (2002), *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, Veitzhal (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen, P, (2003), *Perilaku Organisasi Edisi Indonesia*, Jakarta, Index Kelompok Gramedia.
- Roth, J.H., dan Blaschke, G., 1998, *Analisis Farmasi*, Cetakan III, diterjemahkan oleh Kisman, S., dan Ibrahim, S., Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Ruky, Ahmad (2003), *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Santoso, Singgih, (2000), *Buku Latihan SPSS Statistic Parametric*, Jakarta, PT. Elex Media Komputindo
- Simanjuntak, P. J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Lembaga Penerbit FEUI.
- Simamora, Hendry, (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Soekidjo Notoatmojo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rieneka Cipta.
- Sudjana, (1982), *Metode Statistik*, Bandung, Sinar Baru.

- Sugiyono, (2013), *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung, CV. Alfabeta Teguh,
Ambar & Rosidah, (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*,
Yogyakarta, Graha Ilmu
- Timpe. A Dale, (2000), *Kinerja, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan
Kelima, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Unarajan, D. Dominikus, (1996), *Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Global*, Suara
Pembaharuan.
- Undang RI No 14 Tahun. (2005). *Tentang Guru dan Dosen*. Undang-undang RI No 20
tahun 2003. (2003). *tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Depdiknas.
- Wursanto. (2007). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi
- Yuniarsih, Tjutju. Dan Suwatno. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung:
Alfabeta.