

Peran Pendidikan dan Diklat terhadap Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil

Achmad Irvan^{1*}, Marno Nugroho²
^{1,2}Universitas Islam Sultan Agung, Semarang
Email: rvnachmad@gmail.com^{1*}

Abstract

This study uses a quantitative explanatory approach and Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4 to analyze the role of education and training in competence and job promotion among civil servants in the Government of Kotawaringin Barat Regency. The study also examines competence as an intervening variable in the relationship between education, training, and job promotion. The population consisted of 2,154 active civil servants, and 146 respondents were selected using proportional stratified random sampling. Data were collected through a structured questionnaire. The findings indicate that education and training significantly improve employee competence. Education and training also contribute directly to job promotion, while competence shows the strongest effect on job promotion among all direct relationships in the model. In addition, competence significantly mediates the relationship between education and job promotion, as well as the relationship between training and job promotion. The coefficient of determination indicates that education and training explain 46.2% of the variance in competence, while education, training, and competence explain 54.8% of the variance in job promotion. These findings imply that the implementation of a merit-based promotion system in local government should not rely solely on formal education and participation in training, but also on measurable competence development aligned with job requirements.

Keywords: education; training; competence; job promotion; civil servants

PENDAHULUAN

Globalisasi dan reformasi birokrasi menuntut organisasi sektor publik menerapkan manajemen sumber daya manusia yang objektif, profesional, dan berbasis merit. Dalam konteks aparatur sipil negara, promosi jabatan tidak lagi ideal apabila hanya didasarkan pada senioritas atau kedekatan personal, tetapi harus mengacu pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja pegawai. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa pengembangan karier ASN, termasuk promosi jabatan, harus dilaksanakan secara objektif berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Pendidikan formal dan pendidikan serta

pelatihan (diklat) menjadi instrumen penting dalam pengembangan kapasitas ASN karena keduanya berkontribusi terhadap pembentukan pengetahuan, keterampilan, dan kesiapan pegawai dalam menjalankan tugas jabatan (Pemerintah Republik Indonesia, 2014).

Urgensi penelitian ini diperkuat oleh data empiris. Data Badan Kepegawaian Negara tahun 2024 menunjukkan masih terdapat disparitas kualitas ASN berdasarkan tingkat pendidikan dan kompetensi. Pada level daerah, Laporan Kinerja Instansi Pemerintah BKPP Kabupaten Kotawaringin Barat tahun 2019 mencatat capaian peningkatan kompetensi ASN sebesar 74,48%, namun penurunan pelanggaran

disiplin hanya mencapai 4,15%. Kondisi ini menunjukkan bahwa investasi pada pendidikan dan diklat belum sepenuhnya terkonversi menjadi kompetensi yang tercermin dalam perilaku kerja dan profesionalisme ASN. Selain itu, dokumen Renstra BKPP Kabupaten Kotawaringin Barat juga mengakui adanya keterbatasan anggaran diklat, belum meratanya akses pelatihan, serta belum optimalnya mekanisme penilaian kompetensi secara terukur (Badan Kepegawaian Negara, 2024; BKPP Kabupaten Kotawaringin Barat, 2019, 2023).

Research gap dalam penelitian ini muncul karena masih terbatasnya kajian di tingkat pemerintah kabupaten yang menganalisis secara simultan peran pendidikan dan diklat terhadap kompetensi serta dampaknya terhadap promosi jabatan ASN. Setiawan et al. (2023) menunjukkan bahwa tingkat pendidikan yang lebih tinggi dapat meningkatkan peluang promosi jabatan PNS. Namun, Hamid (2022) menunjukkan bahwa pendidikan tidak selalu berpengaruh langsung terhadap keputusan promosi karena sering kali hanya berperan sebagai syarat administratif. Pada variabel diklat, Paais (2022) menunjukkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kapasitas pegawai, sejalan dengan temuan meta-analitik bahwa training and development berkontribusi terhadap peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan outcomes kerja (Aguinis & Kraiger, 2009; Bell et al., 2017). Ali (2022) juga menunjukkan bahwa dalam praktik birokrasi, promosi jabatan masih dapat dipengaruhi faktor non-merit; persoalan serupa juga tercatat dalam kajian merit system di Indonesia yang menyoroti pengaruh politik, patronase, dan kapasitas kelembagaan

(Berenschot, 2018; Blunt et al., 2012; Dwiputrianti, 2018). Pada sisi lain, studi tentang promosi jabatan juga menunjukkan bahwa kompetensi berhubungan positif dengan promosi dan pengembangan karier ASN (Rahayu, 2023; Sari & Kurniawan, 2022; Simanjuntak, 2023), sejalan dengan temuan bahwa pengembangan kompetensi berkaitan dengan career advancement dan career prospects yang lebih baik (Pinnington, 2011; Urtasun & Núñez, 2012). Perbedaan hasil tersebut menunjukkan perlunya model empiris yang menempatkan kompetensi sebagai variabel intervening untuk menjelaskan bagaimana pendidikan dan diklat berkontribusi terhadap promosi jabatan.

Kabupaten Kotawaringin Barat dipilih sebagai lokasi penelitian karena daerah ini sedang menghadapi kebutuhan penguatan birokrasi yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik, sejalan dengan target Renstra 2021–2026. Dalam konteks tersebut, penelitian ini relevan untuk menguji apakah pendidikan dan diklat benar-benar meningkatkan kompetensi pegawai, dan apakah kompetensi tersebut selanjutnya memperkuat promosi jabatan berbasis merit.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah: (1) bagaimana peran pendidikan terhadap kompetensi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat; (2) bagaimana peran diklat terhadap kompetensi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat; (3) bagaimana peran pendidikan terhadap promosi jabatan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat;

(4) bagaimana peran diklat terhadap promosi jabatan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat; (5) bagaimana peran kompetensi terhadap promosi jabatan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat; dan (6) apakah kompetensi berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara pendidikan dan diklat dengan promosi jabatan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan-hubungan tersebut secara empiris.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran pendidikan dan diklat terhadap kompetensi serta promosi jabatan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat, serta menguji kompetensi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara pendidikan, diklat, dan promosi jabatan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research karena bertujuan menguji hubungan kausal antarvariabel, yaitu pendidikan, diklat, kompetensi, dan promosi jabatan (Cooper & Schindler, 2014). Populasi penelitian adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat yang tercatat aktif sebanyak 2.154 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan proportional stratified random sampling dengan strata jabatan mencakup jabatan struktural, fungsional, dan pelaksana agar distribusi sampel mencerminkan karakteristik populasi. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat

kesalahan 8%, sehingga diperoleh 146 responden. Pemilihan teknik ini dinilai sesuai untuk populasi yang heterogen dan tersebar pada beberapa kelompok jabatan (Sugiyono, 2022).

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner terstruktur berbasis Google Form, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen resmi, laporan kinerja, regulasi, dan literatur yang relevan. Instrumen penelitian terdiri atas empat variabel utama, yaitu pendidikan, diklat, kompetensi, dan promosi jabatan, dengan masing-masing variabel diukur menggunakan tiga indikator berbasis skala Likert lima poin. Penggunaan data primer dan sekunder secara bersamaan dipandang mampu memperkuat penjelasan empiris penelitian kuantitatif (Sekaran & Bougie, 2019).

Indikator pendidikan diadaptasi dari tingkat pendidikan formal terakhir, kesesuaian bidang studi, dan partisipasi dalam pelatihan atau diklat prajabatan; indikator diklat mencakup frekuensi mengikuti diklat yang relevan, kesesuaian materi diklat, dan manfaat diklat terhadap peningkatan kemampuan kerja; indikator kompetensi mencakup kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural; sedangkan promosi jabatan diukur melalui kenaikan jabatan terakhir, durasi mencapai promosi, dan persepsi keadilan terhadap proses promosi (Ali, 2022; Marpaung & Tanjung, 2023; Paais, 2022; Rahayu, 2023; Sari & Kurniawan, 2022; Setiawan et al., 2023).

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan

bantuan aplikasi SmartPLS 4. Pendekatan ini dipilih karena penelitian melibatkan konstruk laten, hubungan langsung, dan hubungan tidak langsung melalui variabel intervening, serta lebih menekankan kemampuan prediktif model (Hair et al., 2012; Hair et al., 2021). Tahapan analisis meliputi analisis deskriptif, evaluasi model pengukuran (outer model), evaluasi model struktural (inner model), dan pengujian hipotesis melalui prosedur bootstrapping. Evaluasi outer model dilakukan melalui nilai outer loading, Average Variance Extracted (AVE), Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), Cronbach's Alpha, dan Composite Reliability (Fornell & Larcker, 1981; Henseler et al., 2015). Evaluasi inner model dilakukan melalui nilai Variance Inflation Factor (VIF), R-square, Q-square, dan f-square, sedangkan pengujian mediasi dilakukan dengan melihat signifikansi pengaruh tidak langsung melalui bootstrapping (Baron & Kenny, 1986; Geisser, 1974; Stone, 1974). Hipotesis dinyatakan signifikan apabila nilai $p\text{-value} < 0,05$ atau $t\text{-statistic} > 1,96$.

Variabel pendidikan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kualifikasi dan kesesuaian pendidikan yang dimiliki pegawai dalam mendukung pelaksanaan tugas jabatan dan pengembangan karier. Variabel ini diukur melalui tingkat pendidikan formal terakhir, kesesuaian bidang studi dengan jabatan, dan partisipasi dalam pelatihan atau diklat prajabatan. Variabel diklat didefinisikan sebagai kegiatan pendidikan dan pelatihan yang diikuti pegawai untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sesuai kebutuhan jabatan, yang diukur melalui frekuensi mengikuti diklat yang relevan, kesesuaian materi diklat

dengan tugas dan fungsi jabatan, serta manfaat diklat terhadap peningkatan kemampuan kerja.

Variabel kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan pegawai yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku dalam menjalankan tugas jabatan secara efektif, yang diukur melalui kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Adapun variabel promosi jabatan didefinisikan sebagai perkembangan karier pegawai menuju jabatan yang lebih tinggi yang diukur melalui kenaikan jabatan terakhir, durasi mencapai promosi, dan persepsi keadilan terhadap proses promosi (Ali, 2022; Campion et al., 2011; Marpaung & Tanjung, 2023; Paais, 2022; Pemerintah Republik Indonesia, 2014; Rahayu, 2023; Sari & Kurniawan, 2022; Setiawan et al., 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 146 responden Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat. Responden didominasi oleh laki-laki sebesar 58,90%, berpendidikan Sarjana (S1) sebesar 60,30%, sebagian besar berada pada jabatan fungsional sebesar 52,10%, dan memiliki masa kerja 11–20 tahun sebesar 45,20%. Komposisi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merupakan pegawai dengan pengalaman kerja yang cukup matang dan kualifikasi pendidikan formal yang memadai untuk menilai hubungan antara pendidikan, diklat, kompetensi, dan promosi jabatan. Secara deskriptif, nilai rata-rata pendidikan sebesar 4,03, diklat sebesar 4,01, kompetensi sebesar 4,00, dan promosi jabatan sebesar 3,94. Hasil

ini menunjukkan bahwa responden menilai pendidikan, diklat, dan kompetensi berada pada kategori baik, sedangkan persepsi terhadap promosi jabatan relatif sedikit lebih rendah. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa pengembangan kapasitas pegawai telah dipersepsikan cukup baik, namun keadilan dan keterbukaan proses promosi jabatan masih perlu terus diperkuat.

Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Nilai Average Variance Extracted (AVE) seluruh variabel berada di atas 0,50, sedangkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability seluruh konstruk berada di atas 0,70. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan dalam analisis model struktural. Hasil evaluasi tersebut terdapat pada Tabel 1.

Tabel 1. Evaluasi Outer Model

| Konstruk | AVE | Cronbach's Alpha | Composite Reliability | Keterangan |
|-----------------|-------|------------------|-----------------------|--------------------|
| Pendidikan | 0,613 | 0,724 | 0,826 | Valid dan reliabel |
| Diklat | 0,630 | 0,742 | 0,836 | Valid dan reliabel |
| Kompetensi | 0,650 | 0,771 | 0,848 | Valid dan reliabel |
| Promosi Jabatan | 0,615 | 0,720 | 0,827 | Valid dan reliabel |

Validitas diskriminan juga terpenuhi karena seluruh nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) berada di bawah 0,90, yaitu berkisar antara 0,618 sampai 0,734. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk dapat dibedakan secara empiris dan tidak mengalami tumpang tindih makna yang mengganggu model.

Pada evaluasi inner model, seluruh nilai Variance Inflation Factor (VIF) berada pada

rentang 1,694–1,906, sehingga model tidak mengalami masalah multikolinearitas.

Tabel 2. Nilai R-square

| Konstruk Endogen | R-square | Adjusted R-square | Interpretasi |
|---------------------|----------|-------------------|--------------|
| Kompetensi (Z) | 0,462 | 0,454 | Moderat |
| Promosi Jabatan (Y) | 0,548 | 0,539 | Moderat |

Berdasarkan Tabel 2, nilai R-square untuk variabel Kompetensi (Z) sebesar 0,462 dan Adjusted R-square sebesar 0,454. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan dan diklat mampu menjelaskan 46,2% variasi kompetensi Pegawai Negeri Sipil, sedangkan sisanya sebesar 53,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Sementara itu, nilai R-square untuk variabel Promosi Jabatan (Y) sebesar 0,548 dan Adjusted R-square sebesar 0,539, yang berarti pendidikan, diklat, dan kompetensi mampu menjelaskan 54,8% variasi promosi jabatan, sedangkan sisanya sebesar 45,2% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Secara umum, kedua nilai tersebut berada pada kategori moderat, sehingga model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik.

Tabel 3. Q-square

| Konstruk Endogen | Q-square | Keterangan |
|---------------------|----------|------------------------------|
| Kompetensi (Z) | 0,282 | Memiliki relevansi prediktif |
| Promosi Jabatan (Y) | 0,329 | Memiliki relevansi prediktif |

Berdasarkan Tabel 3, nilai Q-square untuk variabel Kompetensi (Z) sebesar 0,282 dan untuk Promosi Jabatan (Y) sebesar 0,329. Karena seluruh nilai Q-square lebih besar dari 0, maka model penelitian dinyatakan memiliki relevansi prediktif. Artinya, model tidak hanya mampu

menjelaskan hubungan antarvariabel secara struktural, tetapi juga memiliki kemampuan memprediksi konstruk endogen. Nilai Q-square pada promosi jabatan yang lebih tinggi dibandingkan kompetensi menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang lebih kuat terhadap promosi jabatan.

Tabel 4. Nilai *f-square*

| Pengaruh Antarvariabel | f-square | Interpretasi |
|------------------------------|----------|---------------------|
| Pendidikan → Kompetensi | 0,135 | Kecil menuju sedang |
| Diklat → Kompetensi | 0,174 | Sedang |
| Pendidikan → Promosi Jabatan | 0,063 | Kecil |
| Diklat → Promosi Jabatan | 0,072 | Kecil |
| Kompetensi → Promosi Jabatan | 0,286 | Sedang |

Berdasarkan Tabel 4, pengaruh Pendidikan terhadap Kompetensi memiliki nilai *f-square* sebesar 0,135, yang termasuk kategori kecil menuju sedang. Pengaruh Diklat terhadap Kompetensi sebesar 0,174, yang termasuk kategori sedang. Pada jalur menuju promosi jabatan, pengaruh Pendidikan terhadap Promosi Jabatan sebesar 0,063 dan Diklat terhadap Promosi Jabatan sebesar 0,072, yang keduanya termasuk kategori kecil. Sementara itu, pengaruh Kompetensi terhadap Promosi Jabatan sebesar 0,286, yang termasuk kategori sedang. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi merupakan variabel yang memiliki kontribusi relatif paling kuat dalam menjelaskan promosi jabatan dibandingkan jalur lainnya dalam model penelitian.

Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan untuk menilai pengaruh langsung antarvariabel dalam model penelitian. Hasil

pengujian pengaruh langsung disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

| Pengaruh | Koefisient | t-statistic | p-value | Ket |
|------------------------------|------------|-------------|---------|----------|
| Pendidikan → Kompetensi | 0,312 | 4,287 | 0,000 | Diterima |
| Diklat → Kompetensi | 0,386 | 5,126 | 0,000 | Diterima |
| Pendidikan → Promosi Jabatan | 0,196 | 2,714 | 0,007 | Diterima |
| Diklat → Promosi Jabatan | 0,212 | 2,968 | 0,003 | Diterima |
| Kompetensi → Promosi Jabatan | 0,447 | 6,214 | 0,000 | Diterima |

Berdasarkan Tabel 5, seluruh pengaruh langsung dalam model penelitian terbukti positif dan signifikan. Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dengan koefisien sebesar 0,312, *t*-statistic sebesar 4,287, dan *p*-value sebesar 0,000. Diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dengan koefisien sebesar 0,386, *t*-statistic sebesar 5,126, dan *p*-value sebesar 0,000. Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan dengan koefisien sebesar 0,196, *t*-statistic sebesar 2,714, dan *p*-value sebesar 0,007. Diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan dengan koefisien sebesar 0,212, *t*-statistic sebesar 2,968, dan *p*-value sebesar 0,003. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan dengan koefisien sebesar 0,447, *t*-statistic sebesar 6,214, dan *p*-value sebesar 0,000. Di antara seluruh jalur yang diuji, pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan merupakan yang paling kuat.

Pengujian berikutnya dilakukan untuk melihat peran kompetensi sebagai variabel

intervening dalam hubungan pendidikan dan diklat terhadap promosi jabatan. Hasil pengujian mediasi disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Pengujian Mediasi

| Pengaruh Tidak Langsung | Koefisien Tidak Langsung | t-statistic | p-value | Keterangan |
|---|--------------------------|-------------|---------|------------|
| Pendidikan → Kompetensi → Promosi Jabatan | 0,139 | 3,218 | 0,001 | Diterima |
| Diklat → Kompetensi → Promosi Jabatan | 0,173 | 3,874 | 0,000 | Diterima |

Berdasarkan Tabel 6, hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa kompetensi berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan pendidikan dan diklat terhadap promosi jabatan. Pengaruh tidak langsung pendidikan terhadap promosi jabatan melalui kompetensi memiliki koefisien sebesar 0,139, t-statistic sebesar 3,218, dan p-value sebesar 0,001. Sementara itu, pengaruh tidak langsung diklat terhadap promosi jabatan melalui kompetensi memiliki koefisien sebesar 0,173, t-statistic sebesar 3,874, dan p-value sebesar 0,000. Dengan demikian, kompetensi terbukti menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana pendidikan dan diklat dapat meningkatkan peluang promosi jabatan. Karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan, kompetensi dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai mediator parsial.

Temuan bahwa pendidikan dan diklat berpengaruh positif terhadap kompetensi memperkuat teori human capital, yang memandang pendidikan dan pelatihan sebagai bentuk investasi organisasi untuk meningkatkan kapasitas individu. Dalam konteks ASN, pendidikan formal

memberikan dasar pengetahuan, pola pikir, dan kesiapan administratif, sedangkan diklat memberikan penguatan kemampuan teknis dan manajerial yang lebih langsung terkait dengan tuntutan pekerjaan. Hal ini menjelaskan mengapa pengaruh diklat terhadap kompetensi lebih tinggi daripada pendidikan. Diklat lebih dekat dengan praktik kerja, kebutuhan jabatan, perubahan regulasi, dan tuntutan pelayanan publik, sehingga dampaknya terhadap kompetensi menjadi lebih nyata. Temuan ini sejalan dengan teori human capital dan literatur pelatihan yang menempatkan pendidikan dan pengembangan sebagai investasi untuk meningkatkan kapasitas individu dan produktivitas organisasi (Aguinis & Kraiger, 2009; Arthur et al., 2003; Becker, 1993; Bell et al., 2017; Salas et al., 2012). Selain itu, perspektif pengembangan kompetensi juga menegaskan pentingnya pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja sebagai dasar kinerja unggul (Kraiger et al., 1993; Campion et al., 2011). Dari sisi proses belajar dalam pelatihan, motivasi peserta juga menjadi faktor penting yang menentukan transfer hasil diklat ke tempat kerja, sebagaimana dijelaskan oleh Colquitt et al. (2000).

Hasil penelitian ini juga mendukung prinsip merit system, yaitu bahwa promosi jabatan seharusnya didasarkan pada kemampuan nyata pegawai, bukan semata-mata pada persyaratan administratif. Pendidikan dan diklat memang berpengaruh langsung terhadap promosi jabatan, tetapi pengaruh kompetensi terbukti paling kuat. Hal ini menunjukkan bahwa promosi jabatan pada akhirnya lebih ditentukan oleh kesiapan aktual pegawai untuk menjalankan tanggung jawab yang lebih tinggi. Pegawai yang

memiliki kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural yang baik lebih mampu mengambil keputusan, berkoordinasi, berkomunikasi, dan memberikan pelayanan publik secara profesional. Oleh karena itu, kompetensi menjadi faktor yang paling substantif dalam promosi jabatan berbasis merit. Temuan ini konsisten dengan penelitian yang menunjukkan bahwa kompetensi dan prestasi kerja berkaitan erat dengan promosi jabatan dan pengembangan karier ASN (Marpaung & Tanjung, 2023; Rahayu, 2023; Sari & Kurniawan, 2022; Simanjuntak, 2023), serta sejalan dengan literatur merit principles yang menekankan bahwa kualitas promosi dan kinerja pemerintahan lebih kuat ketika prinsip merit diterapkan secara konsisten dan pengaruh patronase ditekan (Karningsih & Wibowo, 2024; Oliveira & Perry, 2024).

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, hasil ini sejalan dengan berbagai studi yang menunjukkan bahwa pendidikan, diklat, dan pengembangan kompetensi berkontribusi terhadap peningkatan kapasitas ASN dan peluang pengembangan karier. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa pelatihan yang relevan dengan kebutuhan jabatan cenderung lebih cepat ditransformasikan menjadi kompetensi yang dibutuhkan organisasi, sedangkan pendidikan formal memberikan fondasi jangka panjang bagi pengembangan karier (Hamid, 2022; Paais, 2022; Setiawan et al., 2023). Temuan ini juga sejalan dengan literatur yang menempatkan pelatihan sebagai sarana peningkatan kemampuan kerja dan employability, sedangkan kompetensi berkontribusi pada career advancement dan career prospects yang lebih baik (Aguinis &

Kraiger, 2009; Bell et al., 2017; Pinnington, 2011; Urtasun & Núñez, 2012). Dari perspektif human capital dan career success, investasi pada pengembangan pegawai juga berhubungan dengan kapasitas, produktivitas, dan kemajuan karier yang lebih baik (Bagdadli et al., 2021; Becker, 1993; Ng et al., 2005; Seibert et al., 1999). Namun demikian, penelitian ini juga memperlihatkan bahwa pendidikan dan diklat tidak otomatis berdampak pada promosi jabatan apabila tidak diikuti oleh peningkatan kompetensi yang relevan, serta masih perlu diimbangi dengan tata kelola promosi yang konsisten terhadap prinsip merit agar pengaruh faktor non-merit dapat ditekan (Ali, 2022; Berenschot, 2018; Dwiputrianti, 2018).

Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat perlu memperkuat pemetaan kompetensi pegawai secara berkala untuk mengetahui kesenjangan antara kompetensi aktual dan tuntutan jabatan. Program diklat juga perlu dirancang lebih berbasis kebutuhan jabatan agar tidak hanya menjadi formalitas administratif, tetapi benar-benar meningkatkan kemampuan kerja pegawai. Selain itu, hasil pendidikan dan diklat perlu diintegrasikan dengan penilaian kompetensi, kinerja, dan rekam jejak pegawai dalam proses promosi jabatan. Langkah ini penting agar promosi jabatan semakin objektif, transparan, dan sejalan dengan prinsip merit system (Berenschot, 2018; Karningsih & Wibowo, 2024; Oliveira & Perry, 2024). Pada saat yang sama, penguatan kompetensi dan promosi berbasis merit diharapkan bermuara pada peningkatan kinerja aparatur dan kualitas pelayanan publik, sejalan dengan literatur yang

menunjukkan bahwa pengembangan human capital dan penerapan prinsip merit berhubungan dengan career success, kapasitas organisasi, dan government performance yang lebih baik (Bagdadli et al., 2021; Ng et al., 2005; Oliveira & Perry, 2024).

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan dan diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat. Pendidikan dan diklat juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Di sisi lain, kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan, serta menjadi variabel yang memberikan kontribusi paling kuat dalam model penelitian. Selain pengaruh langsung tersebut, kompetensi juga terbukti berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara pendidikan dan promosi jabatan, serta antara diklat dan promosi jabatan. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa implementasi promosi jabatan dalam sistem merit tidak cukup hanya mempertimbangkan latar belakang pendidikan formal dan partisipasi dalam diklat, tetapi juga harus didasarkan pada kompetensi yang terukur, relevan, dan sesuai dengan tuntutan jabatan. Oleh karena itu, instansi pemerintah daerah perlu memperkuat sistem pemetaan kompetensi, meningkatkan kualitas penyelenggaraan diklat yang berbasis kebutuhan jabatan, serta memastikan bahwa proses promosi jabatan dilaksanakan secara objektif, transparan, dan berbasis pada integrasi aspek pendidikan, pelatihan,

kompetensi, kinerja, dan rekam jejak pegawai. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar cakupan objek penelitian diperluas, baik pada instansi maupun wilayah yang berbeda, dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi promosi jabatan, sehingga dapat diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme promosi jabatan PNS.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan apresiasi dan ucapan terima kasih kepada Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat beserta instansi terkait yang telah memberikan izin, dukungan, dan akses data selama proses penelitian. Penghargaan juga disampaikan kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil yang telah berkenan menjadi responden dalam penelitian ini. Selain itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada Universitas Islam Sultan Agung atas dukungan akademik yang diberikan selama proses penyusunan artikel. Penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, *60*, 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Ali, M. (2022). Promosi jabatan dan faktor non-merit dalam birokrasi pemerintah daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, *9*(2), 115–128.
- Arthur, W., Jr., Bennett, W., Jr., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of

- training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234>
- Badan Kepegawaian Negara. (2024). *Statistik aparatur sipil negara tahun 2024*.
- Bagdadli, S., Gianecchini, M., Andresen, M., Cotton, R., Kaše, R., Lazarova, M., Smale, A., Bosak, J., Briscoe, J. P., Chudzikowski, K., Dello Russo, S., & Reichel, A. (2021). Human capital development practices and career success: The moderating role of country development and income inequality. *Journal of Organizational Behavior*, 42(4), 429–447. <https://doi.org/10.1002/job.2506>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305–323. <https://doi.org/10.1037/apl0000142>
- Berenschot, W. (2018). Incumbent bureaucrats: Why elections undermine civil service reform in Indonesia. *Public Administration and Development*, 38(4), 135–143. <https://doi.org/10.1002/pad.1838>
- BKPP Kabupaten Kotawaringin Barat. (2019). *Laporan kinerja instansi pemerintah Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kotawaringin Barat*.
- BKPP Kabupaten Kotawaringin Barat. (2023). *Rencana strategis Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kotawaringin Barat*.
- Blunt, P., Turner, M., & Lindroth, H. (2012). Patronage's progress in post-Soeharto Indonesia. *Public Administration and Development*, 32(1), 64–81. <https://doi.org/10.1002/pad.1605>
- Campion, M. A., Fink, A. A., Rugeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678–707. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.678>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Dwiputrianti, S. (2018). Challenges with implementing the merit system in the open recruitment of government high positions: The case in Indonesia. In *Proceedings of the 2018 Annual Conference of the Asian Association for Public Administration* (pp. 70–80). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aapa-18.2018.8>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 61(1), 101–107. <https://doi.org/10.1093/biomet/61.1.101>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Hamid, A. (2022). Pendidikan, pelatihan, kinerja, dan promosi jabatan pegawai negeri sipil. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 10(1), 45–59.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Karningsih, K., & Wibowo, A. S. (2024). Bureaucratic reform and the enhancement of civil service performance: A literature review on the merit system policy in Indonesia. *International Journal of Social Welfare and Family Law*, 1(2), 69–81. <https://doi.org/10.62951/ijsw.v1i2.479>
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 311–328. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.311>
- Marpaung, L. A., & Tanjung, Y. (2023). Pengaruh penilaian prestasi kerja, promosi jabatan dan kompetensi pegawai terhadap pengembangan karir aparatur sipil negara (ASN) pada Dinas Perindustrian Kota Medan. *Jurnal Bintang Manajemen*, 1(1), 251–272. <https://doi.org/10.55606/jubima.v1i1.1136>
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x>
- Oliveira, A., & Perry, J. L. (2024). What does the evidence tell us about merit principles and government performance? *Public Administration*, 102(2), 456–478. <https://doi.org/10.1111/padm.12945>
- Paais, M. (2022). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai negeri sipil. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 13(2), 88–99.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*. Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Pinnington, A. H. (2011). Competence development and career advancement in professional service firms. *Personnel Review*, 40(4), 443–465. <https://doi.org/10.1108/00483481111113336>
- Rahayu, S. (2023). Kompetensi dan prestasi kerja dalam mendukung promosi jabatan pegawai. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Publik*, 11(1), 77–89.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.

<https://doi.org/10.1177/1529100612436661>

- Sari, D., & Kurniawan, T. (2022). Pengaruh kompetensi dan prestasi sumber daya manusia terhadap promosi jabatan. *Jurnal Manajemen Publik*, 7(2), 90–104.
- Seibert, S. E., Grant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416–426. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.416>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.
- Setiawan, B., Lestari, A., & Pradana, R. (2023). Pendidikan dan peluang promosi PNS di pemerintah daerah. *Jurnal Administrasi Negara*, 12(1), 30–45.
- Simanjuntak, R. (2023). Pengaruh penilaian prestasi kerja, promosi jabatan dan kompetensi pegawai terhadap pengembangan karir ASN. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 8(1), 55–70.
- Stone, M. (1974). Cross-validators choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 36(2), 111–133. <https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.x>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Urtasun, A., & Núñez, I. (2012). Work-based competences and career prospects: A study of Spanish employees. *Personnel Review*, 41(4), 428–449. <https://doi.org/10.1108/00483481211229366>.