

**PENGARUH KOMPETENSI, ETOS KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR PADA PEGAWAI DI BADAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KABUPATEN HALMAHERA UTARA**

*THE INFLUENCE OF COMPETENCE, WORK ETHIC, AND DEMOCRATIC LEADERSHIP STYLE ON CAREER DEVELOPMENT OF EMPLOYEES AT THE REGIONAL FINANCIAL AND ASSET AGENCY OF NORTH HALMAHERA REGENCY*

Oleh:

**Amelia Krisnah Santiago<sup>1</sup>**

**Rita N. Taroreh<sup>2</sup>**

**Yantje Uhing<sup>3</sup>**

<sup>123</sup>Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Sam Ratulangi Manado

Email:

<sup>1</sup>[ameliasantiago062@student.unsrat.ac.id](mailto:ameliasantiago062@student.unsrat.ac.id)

<sup>2</sup>[rita.taroreh@unsrat.ac.id](mailto:rita.taroreh@unsrat.ac.id)

<sup>3</sup>[yantje\\_uhing@unsrat.ac.id](mailto:yantje_uhing@unsrat.ac.id)

**Abstrak:** Pengembangan karir menjadi hal yang penting bagi setiap pegawai untuk mencapai puncak karirnya. Penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah Kompetensi, Etos Kerja dan Gaya Kepemimpinan Demokratis dapat mempengaruhi Pengembangan Karir pada pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Halmahera Utara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis data menggunakan SPSS Versi 29. Pengumpulan data pada penelitian ini dengan cara observasi dan kuesioner. Sampel dalam penelitian ini yaitu, 52 pegawai ASN Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Halmahera Utara. Hasil dalam penelitian ini menemukan bahwa, kompetensi berpengaruh positif terhadap pengembangan karir pegawai, Etos Kerja berpengaruh positif terhadap pengembangan karir pegawai, Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif terhadap pengembangan karir pegawai dan Etos Kerja dan Gaya Kepemimpinan Demokratis bersama-sama berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Halmahera Utara. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi instansi maupun individu dalam merancang pengembangan karir yang dapat meningkatkan kompetensi, etos kerja dan gaya kepemimpinan demokratis.

**Kata Kunci:** Kompetensi, Etos Kerja, Gaya Kepemimpinan Demokratis, Pengembangan Karir

**Abstract:** Career development is an important aspect for every employee in achieving the peak of their career. This study aims to examine whether competence, work ethic, and democratic leadership style influence career development among employees at the Regional Financial and Asset Agency of North Halmahera Regency. This research employed a quantitative approach with data analysis using SPSS Version 29. Data were collected through observation and questionnaires. The sample of this study consisted of 52 civil servants working at the Regional Financial and Asset Agency of North Halmahera Regency. The findings reveal that competence has a positive effect on employee career development, work ethic has a positive effect on employee career development, and democratic leadership style also has a positive effect on employee career development. Furthermore, competence, work ethic, and democratic leadership style simultaneously influence employee career development at the agency. These findings provide practical implications for both institutions and individuals in designing career development strategies that enhance competence, work ethic, and democratic leadership style.

**Keywords:** Competence, Work Ethic, Democratic Leadership Style, Career Development

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Penelitian

Organisasi umumnya sangat erat keterkaitannya terhadap mutu sumber daya manusia. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen utama dalam menjalankan operasional organisasi. Pada dasarnya, sebuah badan instansi tidak hanya memerlukan pegawai yang memiliki kualifikasi tinggi, tetapi juga pegawai yang memiliki motivasi serta kemauan untuk berusaha secara maksimal demi menghasilkan kinerja terbaik. Hal ini dikarenakan kesuksesan suatu perusahaan atau kelompok dalam meraih target yang telah ditetapkan bergantung pada peran serta

kinerja pegawai.

Pengembangan karir merupakan proses peningkatan posisi atau jabatan secara bertahap dan berkelanjutan dalam suatu organisasi. Secara fungsional berdasarkan kompetensi dan profesionalisme dalam bidang tertentu, kenaikan jabatan mengikuti jenjang fungsional, seperti Ahli Pertama, Ahli Muda, Ahli Madya dan Ahli Utama. Bagi pegawai, karir mereka berkembang dari tingkat paling bawah hingga jenjang yang lebih tinggi. Rulianti & Nurlilah (2020) menjelaskan pengembangan karir merupakan jalur yang telah ditetapkan dalam organisasi untuk meningkatkan jabatan seseorang. Pengembangan karir memiliki peran penting karena dapat meningkatkan kompetensi dan profesionalisme mereka yang berdampak pada peningkatan efisiensi serta kualitas layanan kepada masyarakat.

Kompetensi merupakan kemampuan dalam melaksanakan tugas dengan keahlian yang diperoleh melalui penguasaan pengetahuan tertentu serta penerapan sikap kerja yang tepat. Pegawai yang memiliki keterampilan tinggi dapat menyelesaikan pekerjaannya secara efisien, sehingga kompetensi menjadi aspek penting yang harus dimiliki. Setiap pegawai perlu memiliki etos kerja. Etos kerja yang tinggi merupakan suatu faktor dasar untuk mencapai kesuksesan karir. Gaya Kepemimpinan Demokratis adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan keterlibatan bersama dalam proses pengambilan keputusan. Dalam gaya ini, pemimpin mengajak serta menghargai masukan dari seluruh anggota tim atau organisasi sebelum menentukan keputusan akhir.

Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Halmahera Utara, etos kerja pegawai masih terlihat lemah dimana banyak yang belum paham dengan tugas dan fungsi mereka secara mendalam. Administrasi kepegawaian belum dikelola secara optimal, terdapat penempatan pegawai yang terkesan subjektif dan kurang berbasis kompetensi, serta sebagian kolaborasi teknologi seperti penggunaan komputer dan internet masih minim. Kondisi ini menyebabkan pelaksanaan tugas terkesan asal-asalan dan tidak maksimal. Gaya kepemimpinan demokratis pada bagian kepegawaian di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Halmahera Utara tercermin dari keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, komunikasi dua arah antara pimpinan dan staf, serta adanya penghargaan terhadap masukan dari seluruh anggota tim. Namun, keadaan yang terjadi menunjukkan bahwa meskipun pendekatan demokratis telah diterapkan, masih terdapat masalah dalam pengembangan karir pegawai, seperti kurangnya motivasi, ketidakjelasan jalur karir, dan lambatnya proses promosi. Hal inilah yang mendorong dilakukannya penelitian untuk mengetahui sejauh mana gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap pengembangan karir serta mencari solusi untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan Sumber Daya Manusia di BKAD Kabupaten Halmahera Utara.

### **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi, etos kerja dan gaya kepemimpinan demokratis terhadap pengembangan karir pegawai
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap pengembangan karir pegawai
3. Untuk mengetahui pengaruh etos kerja terhadap pengembangan karir pegawai
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap pengembangan karir pegawai

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Irawan dkk (2024:44) menjelaskan bahwa Sumber Daya Manusia adalah aset terpenting dalam sebuah perusahaan, hal ini karena perannya yang sentral. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses penggunaan sumber daya manusia dengan tujuan memaksimalkan keuntungan organisasi. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu yang penting bagi organisasi.

#### **Kompetensi**

Jan & Hasan (2020:179) menyatakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan karyawan dalam mengemban amanah dan menduduki jabatan di perguruan tinggi dengan mempertimbangkan potensi fisik dan non fisik. Arief & Nisak (2022), kompetensi merupakan karakteristik yang berakar pada efisiensi kerja individu, di mana atribut fundamental seseorang memiliki hubungan kausal dengan kriteria penilaian yang ditetapkan.

#### **Etos Kerja**

Menurut Sinaga dkk (2020), etos kerja seorang pekerja merupakan indikasi dari sifat-sifat karakternya, yang

terlihat dalam kinerjanya di tempat kerja, dan pandangan serta sikapnya terhadap pekerjaannya merupakan faktor kunci dalam menghasilkan hasil yang lebih baik. Menurut Sinamo (2011), etos kerja terdiri dari kumpulan perilaku kerja konstruktif yang berakar pada kolaborasi, nilai-nilai inti, dan dedikasi yang teguh pada kerangka kerja kerja yang mencakup semuanya

### Gaya Kepemimpinan Demokratis

Rachmadhani & Manafe (2023) menjelaskan penerapan gaya kepemimpinan demokratis dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan dalam organisasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang ramah, inklusif, partisipatif, dan mendukung pertumbuhan individu.

### Pengembangan Karir

Menurut Samsudin (2019), pengembangan karir merupakan suatu keadaan yang mencerminkan peningkatan status individu dalam organisasi sesuai dengan jalur karir yang telah ditentukan. Pengembangan karir (career development) adalah proses untuk meningkatkan kemampuan kerja individu dalam meraih jabatan atau posisi yang diinginkan (Irawan dkk, 2024).

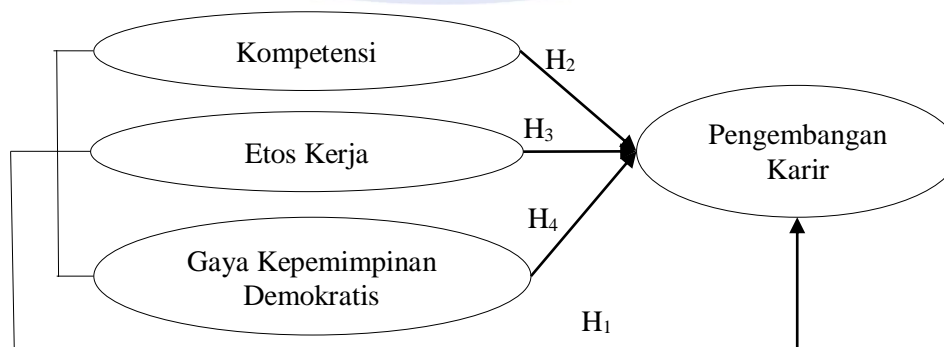
### Penelitian Terdahulu

Penelitian Khaer & Hidayati (2023) bertujuan untuk mengkaji pengaruh kompetensi, kinerja kerja, dan pengalaman kerja terhadap pengembangan karier pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan. Sampel dalam penelitian ini terdiri atas 142 responden yang merupakan pegawai negeri sipil yang bekerja di Kantor Wilayah tersebut. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pengaruh positif dan signifikan dari kompetensi, kinerja kerja, dan pengalaman kerja terhadap pengembangan karier pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan.

Penelitian Surung, Anwar, & Gusti (2023) bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik individu, karakteristik organisasi, dan etos kerja secara parsial maupun simultan terhadap pengembangan karier pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan antara karakteristik individu, karakteristik organisasi, dan etos kerja terhadap pengembangan karier pegawai dalam lingkup kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar. Penelitian ini juga menegaskan bahwa ketiga variabel tersebut—karakteristik individu, karakteristik organisasi, dan etos kerja—secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar.

Penelitian Yanti (2021) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kompetensi guru, yang meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Penelitian dilaksanakan di UPT SMAN 10 Luwu Utara dengan populasi sebanyak 27 guru. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dan diperoleh sebanyak 10 sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pedagogik guru ( $Y_1$ ), berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi kepribadian guru ( $Y_2$ ), berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi profesional guru ( $Y_3$ ), serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi sosial guru ( $Y_4$ ).

### Model Penelitian



**Gambar 1. Model Penelitian**

*Sumber: Olah Data (2025)*



### Hipotesis Penelitian

H1: Kompetensi, Etos Kerja dan Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh terhadap Pengembangan Karir

H2: Kompetensi berpengaruh terhadap Pengembangan Karir

H3: Etos Kerja berpengaruh terhadap Pengembangan Karir

H4: Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh terhadap Pengembangan Karir

## METODE PENELITIAN

### Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengolahan data berupa angka yang selanjutnya dianalisis menggunakan teknik statistik yang relevan (Hardani dkk, 2020). Sampel kuantitatif ditujukan untuk mengujicobakan hipotesis.

### Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Pada studi ini, populasi mencakup seluruh Pegawai ASN di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Halmahera Utara, dengan total sebanyak 52 pegawai. Menurut Sugiyono (2019), total sampling adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Pada studi ini, sampel yang digunakan mencakup seluruh ASN di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Halmahera Utara, dengan jumlah total 52 pegawai.

### Jenis dan Sumber Data

Studi ini mencakup data primer dan sekunder. Data primer didapat melalui distribusi kuesioner pada partisipan, sementara data sekunder dikumpulkan dari berbagai referensi, seperti literatur, jurnal akademik, buku, dan publikasi lain yang mendukung topik penelitian. Jenis data yang dikumpulkan meliputi dokumen, artikel ilmiah, data statistik, serta informasi relevan lainnya.

### Teknik Pengumpulan Data

Studi ini mengandalkan observasi dokumentasi, kuesioner, dan pengamatan langsung terhadap staf Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Halmahera Utara untuk menyusun datanya. Kuesioner skala Likert adalah yang akan digunakan. Salah satu alat dalam kotak peralatan peneliti kuantitatif yaitu skala Likert, yang dapat diterapkan dalam mengukur bagaimana perasaan orang terhadap proposisi tertentu.

### Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian

**Tabel 1. Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian**

Variabel	Definisi	Indikator
Pengembangan Karir (Y)	Pengembangan Karir merupakan jalur yang telah ditetapkan dalam organisasi untuk meningkatkan jabatan seseorang.	1. Pendidikan 2. Pelatihan 3. Mutasi 4. Promosi Jabatan 5. Masa Kerja
Kompetensi (X1)	kompetensi merupakan karakteristik yang berakar pada efisiensi kerja individu, di mana atribut fundamental seseorang memiliki hubungan kausal dengan kriteria penilaian yang ditetapkan.	1. Motif 2. Sifat 3. Konsep Diri 4. Pengetahuan 5. Keterampilan
Etos Kerja (X2)	Etos kerja terdiri dari kumpulan perilaku kerja konstruktif yang berakar pada kolaborasi, nilai-nilai inti, dan dedikasi yang teguh pada kerangka kerja kerja yang mencakup semuanya.	1. Integritas 2. Profesionalisme 3. Disiplin 4. Komitmen 5. Tanggung Jawab 6. Kerja Sama 7. Semangat & Motivasi 8. Inisiatif

Gaya Kepemimpinan Demokratis (X3)	Gaya Kepemimpinan Demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang terlihat lebih banyak berorientasi pada pimpinan dan karyawan dengan menciptakan pola hubungan yang baik serta menerima setiap saran yang ada.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Partisipasi dalam pengambilan Keputusan</li> <li>2. Komunikasi dua arah</li> <li>3. Delegasi tugas dan wewenang</li> <li>4. Kepedulian terhadap kesejahteraan anggota</li> <li>5. Mendorong kreativitas dan inovasi</li> </ol>
-----------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Uji Instrumen Penelitian

#### Uji Validitas dan Realibilitas

Uji validitas adalah langkah untuk mengevaluasi sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur hal yang seharusnya diukur. Menurut Sugiyono (2019), validitas berhubungan dengan tingkat kesesuaian antara data yang diperoleh dari objek penelitian dengan data yang dicatat oleh peneliti.

Menurut Ghozali (2020), reliabilitas merujuk pada metode yang digunakan untuk mengukur kuesioner yang terdiri dari indikator suatu variabel atau konstruk. Standar Berikut diterapkan untuk mengevaluasi validitas penelitian: koefisien alpha > 0,6 atau 60%, kuesioner dianggap reliabel.

#### Uji Asumsi Klasik

##### Uji Normalitas

Ghozali (2020) menyatakan bahwa uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah variabel pengganggu atau residual dalam model regresi mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini tidak terpenuhi, maka uji statistik akan menjadi tidak valid, terutama untuk sampel dengan ukuran kecil.

##### Uji Multikolinieritas

Tujuan dari uji ini yakni mendeteksi timbulnya korelasi antara variabel independen pada suatu model. Jika terjadi multikolinearitas yang tinggi, hal ini dapat memperlebar rentang kepercayaan estimasi parameter dan meningkatkan standar error koefisien regresi. Uji ini dilakukan dengan analisis regresi sederhana pada model dan uji korelasi antar variabel independen melalui VIF. Skor VIF > 10 mengindikasikan ada suatu multikolinearitas.

##### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas, seperti yang dijelaskan oleh Priyatno (2022) heteroskedastisitas terjadi ketika varian residual tidak serupa antar pengamatan. Pada model regresi yang ideal, diharapkan terdapat kondisi homoskedastisitas, di mana varians residual antar pengamatan bersifat konstan. Ketika terjadi heteroskedastisitas, estimasi koefisien regresi menjadi tidak efisien, yang dapat mengurangi keakuratan dan validitas inferensi statistik yang dihasilkan.

#### Analisis Linier Berganda

Analisis ini dipakai guna menguji pengaruh atau korelasi antar variabel bebas dan variabel terikat (variabel dependen/Y) terhadap pengembangan karir. Persamaan dari regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Variabel (Pengembangan Karir)

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$  = Koefisien Peningkatan Y jika ada peningkatan satu satuan

$X_1, X_2, X_3$  = Kompetensi, Etos Kerja, Gaya Kepemimpinan Demokratis

e = Error

#### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Untuk mengukur kapasitas model dalam menjelaskan sifat saling ketergantungan dari variabel-variabel independen, digunakan uji koefisien determinasi. Kekuatan prediksi model penelitian meningkat seiring dengan meningkatnya nilai  $R^2$ . Untuk memastikan dan meramalkan besarnya atau signifikansi pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen, dilakukan uji koefisien determinasi ( $R^2$ ).

**Uji Hipotesis****Uji F (Simultan) dan Uji T(Parsial)**

Uji pengaruh simultan digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama atau simultan mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2020). Apabila skor  $F < 0,05$ , mengindikasikan variabel independen berdampak simultan terhadap variabel dependen, atau sebaliknya.

Uji t digunakan untuk menguji hipotesis secara parsial guna menunjukkan pengaruh tiap variabel independen secara individu terhadap variabel dependen. Mengingat semua variabel lain tetap sama, uji-t dapat digunakan untuk menilai dampak variabel independen pada variabel dependen melalui derajat keyakinan 95% atau tingkat sig. kepastian 5% ( $\alpha = 0,05$ ).

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN****Hasil Penelitian****Uji Validitas dan Reliabilitas****Tabel 2. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Kompetensi (X1)	X1.1	0.904	0,273	Valid
	X1.2	0.937	0,273	Valid
	X1.3	0.897	0,273	Valid
	X1.4	0.960	0,273	Valid
	X1.5	0.937	0,273	Valid
Etos Kerja (X2)	X2.1	0.893	0,273	Valid
	X2.2	0.868	0,273	Valid
	X2.3	0.877	0,273	Valid
	X2.4	0.914	0,273	Valid
	X2.5	0.899	0,273	Valid
	X2.6	0.910	0,273	Valid
	X2.7	0.896	0,273	Valid
	X2.8	0.859	0,273	Valid
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X3)	X3.1	0.882	0,273	Valid
	X3.2	0.880	0,273	Valid
	X3.3	0.850	0,273	Valid
	X3.4	0.907	0,273	Valid
	X3.5	0.897	0,273	Valid
Pengembangan Karir (Y)	Y.1	0.904	0,273	Valid
	Y.2	0.876	0,273	Valid
	Y.3	0.913	0,273	Valid
	Y.4	0.932	0,273	Valid
	Y.5	0.899	0,273	Valid

Sumber: Data Olahan IBM SPSS Versi 29

Berdasarkan tabel 2 diperoleh bahwa seluruh pernyataan untuk variabel Kompetensi (X1), Etos Kerja (X2), Gaya Kepemimpinan Demokratis (X3), dan Pengembangan Karir (Y) memiliki status valid sehingga semua instrumen tersebut layak digunakan dalam penelitian ini, karena nilai korelasi atau r hitung lebih besar dari r tabel yaitu 0,273 ( $df = (N-2)$ ).

**Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas**

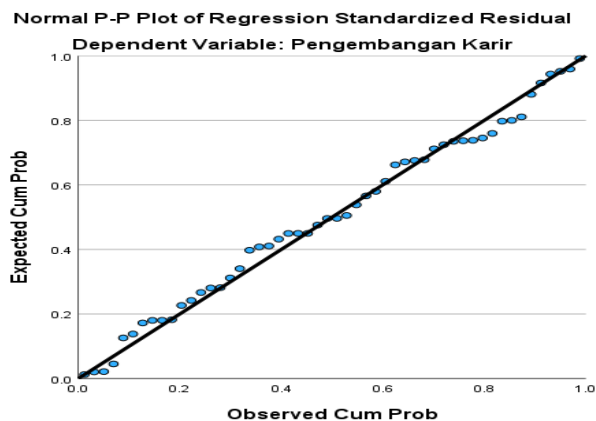
Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Kompetensi (X1)	0.959	Reliabel
Etos Kerja (X2)	0.962	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X3)	0.928	Reliabel
Pengembangan Karir (Y)	0.943	Reliabel

Sumber: Data Olahan IBM SPSS Versi 29

Berdasarkan tabel 3 dapat disimpulkan bahwa variabel Kompetensi (X1), Etos Kerja (X2), Gaya Kepemimpinan Demokratis (X3) dan Pengembangan Karir (Y) telah reliable karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha* diatas 0,6 sehingga variabel ini layak untuk menjadi alat ukur instrument dalam penelitian ini.

### Pengujian Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas



**Gambar 2. Normal P-Plot**

*Sumber: Data Olahan IBM SPSS Versi 29*

Terlihat pada Gambar 2 grafik normal P-Plot bahwa data tersebar di sekitar garis diagonal, mengikuti arah garis diagonal, sehingga dapat disimpulkan data terdistribusi normal.

#### Uji Multikolinearitas

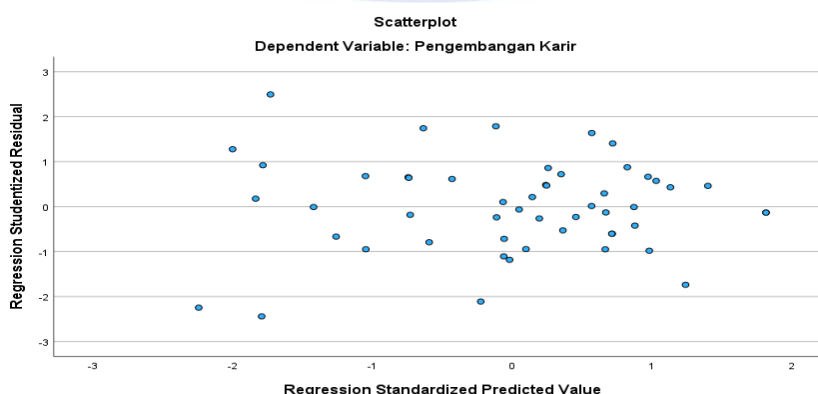
**Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
Kompetensi	.833	1.201
Etos Kerja	.935	1.070
Gaya Kepemimpinan Demokratis	.798	1.254

*Sumber: Data Olahan IBM SPSS Versi 29*

Berdasarkan Tabel 4 hasil dari ketiga variabel tersebut nilai tolerance  $> 0,1$  dan nilai VIF  $< 10$ , sehingga variabel Kompetensi, Etos Kerja dan Gaya Kepemimpinan Demokratis dinyatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas.

#### Uji Heteroskedastisitas



**Gambar 3. Uji Heteroskedastisitas**

*Sumber: Data Olahan IBM SPSS Versi 29*



Berdasarkan gambar 3 scatterplot, tidak ada pola tertentu karena titik menyebar secara acak di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. pola penyebaran yang acak tersebut menunjukkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

### Analisis Regresi Linier Berganda

**Tabel 5. Hasil Pengujian Analisis Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.187	2.129		-.088	.930
Kompetensi	.545	.081	.613	6.711	<.001
Etos Kerja	.185	.055	.288	3.335	.002
Gaya Kepemimpinan Demokratis	.180	.089	.188	2.014	.050

Sumber: Data Olahan IBM SPSS Versi 29

Berdasarkan Tabel 5, hasil uji regresi linier berganda dapat diterjemahkan kedalam bentuk persamaan garis regresi sebagai berikut:

$$Y = -0.187 + 0.545X_1 + 0.185X_2 + 0.180X_3 + e$$

- Nilai konstan -0.187 artinya, jika Variabel Kompetensi, Etos kerja, dan Gaya Kepemimpinan Demokratis bernilai 0, maka pengembangan karir bernilai -0.187.
- Nilai koefisien regresi Kompetensi sebesar 0,545 artinya setiap peningkatan Kompetensi akan meningkatnya Pengembangan Karir sebesar 0,545.
- Nilai koefisien regresi Etos Kerja sebesar 0,185 artinya setiap peningkatan Etos Kerja akan meningkatnya Pengembangan Karir sebesar 0,185.
- Nilai koefisien regresi Gaya Kepemimpinan Demokratis sebesar 0,180 artinya setiap peningkatan Gaya Kepemimpinan Demokratis akan meningkatnya Pengembangan Karir sebesar 0,180.

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.816 <sup>a</sup>	.666	.646	2.546

Sumber: Data Olahan IBM SPSS Versi 29

Berdasarkan Tabel 6 menunjukkan nilai  $R^2$  yaitu 0,666. Hal ini bermakna variabel Kompetensi ( $X_1$ ) Etos Kerja ( $X_2$ ) dan Gaya Kepemimpinan Demokratis ( $X_3$ ) secara bersama-sama (simultan) memberikan kontribusi terhadap perubahan skor Pengembangan Karir sebesar 66,6%, sementara sisanya 33,4% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

### Uji Hipotesis

#### Uji F (Simultan)

**Tabel 7. Hasil Uji F**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	621.738	3	207.246	31.961	<.001 <sup>b</sup>
Residual	311.243	48	6.484		
Total	932.981	51			

Sumber: Data Olahan IBM SPSS Versi 29

Pada Tabel 7 menemukan hasil analisis menunjukkan nilai F hitung Sebesar 31.961 > F tabel sebesar 2,80 dengan nilai signifikansi sebesar 0.001 (< 0,05). Berdasarkan hasil analisis ini tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Kompetensi ( $X_1$ ) Etos Kerja ( $X_2$ ) dan Gaya Kepemimpinan Demokratis ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karir (Y).

#### Uji T (Parsial)

Berdasarkan Tabel 5, maka dapat diperoleh penjelasan sebagai berikut:



1. Variabel Kompetensi memiliki nilai  $t$  hitung sebesar  $6,711 > t$  tabel ( $1,677$ ) dan nilai signifikansi yang diperoleh sebesar  $0,001 < 0,05$ , maka disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir.
2. Variabel Etos Kerja memiliki nilai  $t$  hitung sebesar  $3,335 > t$  tabel ( $1,677$ ) dan nilai signifikansi yang diperoleh sebesar  $0,002 < 0,05$ , maka disimpulkan bahwa etos kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir.
3. Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis memiliki nilai  $t$  hitung sebesar  $2,014 > t$  tabel ( $1,677$ ) dan nilai signifikansi yang diperoleh sebesar  $0,050 < 0,05$ , maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Kompetensi, Etos Kerja dan Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Pengembangan Karir**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, etos kerja, dan gaya kepemimpinan demokratis secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai. Artinya, ketiga faktor tersebut saling melengkapi dalam mendorong pegawai untuk meningkatkan kualitas diri dan mencapai jenjang karir yang lebih baik. Kompetensi yang dimiliki pegawai menjadi modal utama dalam mengembangkan karir, karena kemampuan yang tinggi akan membuat pegawai lebih siap menghadapi tuntutan pekerjaan. Namun, kompetensi tidak akan maksimal tanpa dukungan etos kerja. Pegawai yang memiliki semangat, tanggung jawab, serta kedisiplinan tinggi akan lebih mudah memanfaatkan kompetensinya untuk berkembang. Selain itu, gaya kepemimpinan demokratis juga turut memberikan kontribusi. Pimpinan yang mampu memberikan ruang partisipasi, mendukung ide-ide bawahan, serta memberikan motivasi akan mendorong pegawai untuk terus berkembang. Dengan adanya kepemimpinan yang demokratis, pegawai merasa dihargai dan didukung, sehingga lebih bersemangat untuk meningkatkan kompetensi dan menunjukkan etos kerja terbaik.

### **Pengaruh Kompetensi terhadap Pengembangan Karir**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir pegawai. Artinya, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki seorang pegawai, maka semakin besar pula peluangnya untuk mengembangkan karir dalam organisasi. Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja menjadi modal penting yang menentukan keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Pegawai yang memiliki kompetensi baik akan lebih mudah menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan, mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif, serta dapat memberikan kontribusi nyata bagi instansi. Kondisi ini pada akhirnya mendorong organisasi untuk memberikan kesempatan pengembangan karir melalui promosi jabatan maupun peningkatan peran dalam pekerjaan. Hal ini sejalan dengan Khaer & Hidayati (2023) yang menunjukkan bahwa variabel Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir dan Fauzi & Siregar (2019) yang juga menunjukkan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.

### **Pengaruh Etos Kerja terhadap Pengembangan Karir**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir pegawai. Hal ini berarti semakin tinggi etos kerja yang dimiliki oleh pegawai, maka semakin besar pula peluang mereka untuk mengembangkan karir dalam organisasi. Etos kerja yang baik tercermin dari sikap disiplin, tanggung jawab, kejujuran, serta semangat dalam melaksanakan tugas. Pegawai dengan etos kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal, mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta memberikan hasil kerja yang berkualitas. Kondisi tersebut menjadikan pegawai lebih dihargai dan diperhitungkan oleh pimpinan, sehingga membuka peluang untuk mendapatkan promosi maupun pengembangan karir yang lebih baik. Etos kerja menjadi sebuah indikator bagi pegawai yang ingin mengembangkan karir ke jenjang yang lebih tinggi, mengembangkan etos kerja yang kuat adalah langkah penting dalam mencapai kesuksesan dalam berbagai aspek kehidupan. Hasil ini sejalan dengan Surung, Anwar, & Gusti (2023) yang menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan etos kerja terhadap pengembangan karir pegawai dalam lingkup kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Pengembangan Karir**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir pegawai. Hal ini berarti, semakin baik penerapan gaya kepemimpinan demokratis oleh pimpinan, semakin besar pula peluang pegawai untuk mengembangkan karirnya. Gaya kepemimpinan demokratis ditandai dengan keterbukaan, adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, serta adanya dukungan dan arahan dari atasan. Dengan pola kepemimpinan seperti ini, pegawai merasa lebih

dihargai, diberi ruang untuk berpendapat, dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Kondisi tersebut pada akhirnya mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan kemampuan, dan berkomitmen terhadap tugasnya, yang semuanya menjadi faktor pendukung dalam pengembangan karir. Hasil serupa dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rachmadhani & Manafe (2023) dimana gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh positif terhadap pengembangan karir pegawai.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi, Etos Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Demokratis secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karir pada Pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Halmahera Utara.
2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Pengembangan Karir pada pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Halmahera Utara.
3. Etos Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Pengembangan Karir pada Pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Halmahera Utara.
4. Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Pengembangan Karir pada Pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Halmahera Utara.

### Saran

Beberapa saran untuk penelitian ini dan Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Halmahera Utara:

1. Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Halmahera Utara lebih memprioritaskan peningkatan kompetensi pegawai melalui program pelatihan dan pengembangan pengetahuan teknis pegawai terkait pengelolaan keuangan daerah, regulasi aset, serta penggunaan teknologi informasi keuangan agar kemampuan analisis dan akurasi dalam pengambilan keputusan semakin optimal.
2. Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Halmahera Utara meningkatkan disiplin waktu dalam menjalankan tugas, memperkuat rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, serta menjunjung tinggi integritas dalam setiap pengambilan keputusan sehingga tercipta kinerja yang profesional, transparan, dan akuntabel.
3. Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Halmahera Utara lebih meningkatkan partisipasi pegawai dalam proses pengambilan keputusan serta memperluas delegasi tugas dan wewenang secara proporsional. Hal ini akan mendorong rasa tanggung jawab, memperkuat kerja sama tim, dan meningkatkan efektivitas kinerja pegawai secara keseluruhan.
4. Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Halmahera Utara terus meningkatkan kualitas program pendidikan dan pelatihan yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab pegawai. Pelatihan perlu disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi teknis dan manajerial agar pegawai mampu beradaptasi terhadap perubahan regulasi keuangan daerah serta mendorong peningkatan kinerja dan jenjang karir secara berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arief, M. Y., & Nisak, M. (2022). Pengaruh Prosedur Kerja, Kompetensi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PG. Asembagoes. *J- MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 7(1), 386-392. <https://jmas.unbari.ac.id/index.php/jmas/article/view/349>
- Fauzi, F., & Siregar, M. H. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Kinerja Karyawan terhadap Pengembangan Karir di Perusahaan Konstruksi. *Journal of Entrepreneurship, Management and Industry (JEMI)*, 2(1), 9-21. <https://journal.bakrie.ac.id/index.php/JEMI/article/view/1842>
- Ghozali, I. (2020). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hardani. Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani R. A., Ustiwaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group

- Irawan., Idayati, F., Praskadinata, H. Y. C., Dina, F., Abdurohim., Tasriastuti, N. A., Triono, F., Irdhayanti, F., Bisri, T. S., Nurdiah, S., Harapan, E., Koesmono, T., Rachmawati, I. A. K., & Saputra, M. A. (2024). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Berkelanjutan*. Purbalingga: CV. Eureka Media Aksara
- Jan, R. H., & Hasan, F. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri Di Indonesia Timur. *Gorontalo Management Research*, 3(1), 176-190. <https://jurnal.unigo.ac.id/index.php/gmr/article/view/852>
- Khaer, N., & Hidayati, U. (2023). Pengaruh Kompetensi, Prestasi Kerja, dan Pengalaman Kerja terhadap Pengembangan Karier Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan. *Balanca: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 5(1), 34-44. <https://ejournal.iainpare.ac.id/index.php/balanca/article/view/3655>
- Priyatno, D. (2022). *SPSS Untuk Analisis Data Statistik*. Yogyakarta: Mediakom.
- Samsudin, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sinaga, O. S., Hasibuan, A., Efendi., Priyojadmiko, E., Butarbutar, M., Purba, S., Karwanto., Silalahi, M., Hidayatulloh, A. N., & Muliana (2020). *Manajemen Kinerja dalam Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sinamo, J. H. (2011). *8 Etos Kerja Profesional*. Cetakan Kesepuluh. Jakarta : Institut Darma Mahardika
- Rachmadhani, S., & Manafe, L. A. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis. *Digital Economics, Management, and Accounting Knowledge Development (DEMANd)*, Vol. 5, No. 1. <https://ejournal.stiepgri.ac.id/index.php/demand/article/view/313>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Surung, A., Anwar., & Gusti, D. H. (2023). Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Organisasi Dan Etos Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pegawai (Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar). *Cendekia Akademika Indonesia (CAI)*, 2(3), 293-305. <https://ejurnal.nobel.ac.id/index.php/cai/article/view/4232>
- Yanti, F. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah terhadap Kompetensi Guru. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 6(1), 9-24. <https://pbi.ftik.iainpalopo.ac.id/index.php/kelola/article/view/1831>