P-ISSN:……E-ISSN:……
Volume 1 Nomor 1 Oktober 2022
SULTAN (Indonesian Of Leadership and Management Journal)
DOI:

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI TENAGA KEPENDIDIKAN BADAN LAYANAN UMUM NON PNS UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA

Dadang S.[1], Retno RR.[2], Guli[3]

[1,2]Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Banten, [3]Universitas Primagraha
Coresponden Author: guli@gmail.com

ABSTRACT

This study examines "The Influence of Career Development on Work Motivation and Its Impact on the Performance of Education Personnel of the Non-PNS Public Service Agency, Sultan Ageng Tirtayasa University". The purpose of this study was to analyze the effect of career development and work motivation on employee performance and the effect of career development on employee performance through mediating work motivation. The population in this study was 292 and the sample in this study was 64 people using purposive sampling based on judgment sampling. The data were analyzed using path analysis techniques. The results of data analysis indicate that career development has a positive and significant effect on employee performance; Career development has a positive and significant effect on work motivation; Work motivation has a positive and significant effect on employee performance; and work motivation is able to mediate the effect of career development on employee performance. If career development will increase work motivation and have an impact on improving employee performance.

Keywords: Career Development, Work Motivation, Employee Performance

ABSTRAK

Penelitian ini meneliti tentang "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Tenaga Kependidikan Badan Layanan Umum Non PNS Universitas Sultan Ageng Tirtayasa". Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui pemediasi motivasi kerja. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 292 dan sampel pada penelitian ini adalah berjumlah 64 orang dengan menggunakan *purposive sampling* berdasarkan *judgment sampling*. Data di analisis menggunakan teknik analisis jalur. Hasil analisis data menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; dan Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Jika pengembangan karir akan meningkatkan motivasi kerja dan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Kata Kunci: Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai

P-ISSN:……E-ISSN:……
Volume 1 Nomor 1 Oktober 2022
SULTAN (Indonesian Of Leadership and Management Journal)
DOI:

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia membahas mengenai pengaturan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi. Pengaturan tersebut meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pengembangan, pemeliharaan guna mewujudkan tujuan organisasi. Sumber daya manusia menjadi penting peranannya sebagai penggerak jalannya roda organisasi, tanpa peran sumber daya manusia yang handal, kegiatan organisasi tidak akan berjalan dengan baik walaupun berbagai faktor lain tersedia. Dengan demikian, keberhasilan suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh faktor manusia selaku pegawai yang melakukan atau melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja pegawai yang baik, dapat memberikan dukungan yang baik kepada organisasi dalam meraih keunggulan yang kompetitif.

Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai, maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya kinerja. Kinerja pegawai dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas hasil kerja baik secara individu maupun sekelompok pegawai dalam melaksanakan tugas pokok seta fungsinya yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. Kinerja pegawai yang baik merupakan harapan setiap organisasi. Jika terciptanya kinerja yang baik, maka akan terciptanya hubungan yang harmonis, suasana kerja yang sangat menyenangkan dalam terciptanya tujuan organisasi. Untuk memperoleh pegawai yang mempunyai kinerja baik, organisasi perlu melakukan upaya untuk memenuhi kebutuhan pegawainya, diantaranya memberikan peluang terbuka pada setiap pegawai untuk mengembangankan karir sebagai langkah dalam memotivasi kerja pegawainya.

Pengembangan karir adalah suatu proses peningkatan kemampuan kerja pegawai yang dicapai dalam rangka meraih karir yang diinginkan. Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seorang pegawai yang mendorong meningkatnya kinerja dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan karir yang didukung oleh instansi, mengharapkan adanya umpan balik dari pegawai berupa kinerja yang baik.

Motivasi juga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan kinerja pegawai. Tinggi rendahnya kinerja dari pegawai yang dimiliki suatu organisansi akan sangat dipengaruhi oleh faktor seperti motivasi kerja dari individu pegawai. Motivasi menjelaskan proses mengenai ketekunan, kekuatan, dan arah dari diri seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuannya.

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa merupakan satu-satunya perguruan tinggi negeri yang ada di Provinsi Banten yang mengemban visi *"Terwujudnya Untirta Sebagai Integrated Smart and Green (It'S Green) University yang unggul, berkarakter dan berdaya saing, di Kawasan ASEAN tahun 2030"* dan misi (1) meningkatkan kualitas, relevansi dan daya saing pendidikan serta lulusan yang unggul, berkarakter dan berdaya saing di kawasan ASEAN; (2) meningkatkan kualitas dan kuantitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang inovatif berbasis kebutuhan nyata sesuai perkembangan zaman; (3) meningkatkan daya dukung tatakelola perguruan tinggi yang baik sebagai implementasi dari Integrated Smart and Green (It'S Green) University. JAWARA (Jujur Adil Wibawa Amanah Religius Akuntabel) "*UNTIRTA merupakan rumah yang tidak hanya berperan sebagai tempat, namun juga s*

There are no sources in the current document.*ebagai sumber pengetahuan, keteladanan, dan kebajikan. Oleh karena itu seluruh sivitas akademikanya berkewajiban*

P-ISSN:……E-ISSN:……
Volume 1 Nomor 1 Oktober 2022
SULTAN (Indonesian Of Leadership and Management Journal)
DOI:

menjunjung tinggi nilai-nilai dasar dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya." (Sulaiman. 2019)".

Hasil observasi yang ditemukan di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa memiliki permasalahan terkait kinerja pegawai yaitu tidak tercapainya target kerja tahunan yang telah ditetapkan serta penilaian kerja yang rendah. Untuk mengetahui kurang maksimalnya kinerja pegawai, maka dapat dilihat dari data sasaran kinerja pegawai BLU Non PNS pada Universitas Sultan Ageng Tirtayasa yang dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1
Data Kinerja Pegawai BLU Non PNS Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
Periode 2020-2021

Kriteria Penialain Kinerja	Tahun 2020		Tahun 2021	
	Jumlah Pegawai	Persentase	Jumlah Pegawai	Persentase
Sangat Baik	68	23%	63	22%
Baik	106	36%	99	34%
Cukup Baik	103	35%	98	34%
Kurang Baik	15	5%	32	11%
Sangat Kurang Baik	0	0%	0	0%
Jumlah	292	100%	292	100%

Berdasarkan data di atas dapat dilihat suatu permasalahan jika dibandingkan data kinerja pegawai tahun 2020 dengan tahun 2021 terlihat bahwa kinerja pegawai BLU Non PNS Universitas Sultan Ageng Tirtayasa cenderung mengalami penurunan dilihat dari semakin berkurangnya karyawan yang memiliki kinerja sangat baik dan bertambahnya karyawan yang memiliki kinerja sangat kurang baik dan dapat disimpulkan bahwa pegawai BLU Non PNS Universitas Sultan Ageng Tirtayasa mengalami masalah dalam hal kinerja.

Kondisi ini tidak dapat dibiarkan begitu saja karena akan menghambat proses pencapaian tujuan institusi. Peneliti berharap dapat menerapkan suatu solusi untuk permasalahan yang terjadi guna mengoptimalkan kinerja agar lebih baik dan professional diantaranya adalah memberikan kesempatan pegawai dalam mengembangankan karirnya, pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karier pribadinya. Pegawai yang kurang menguasai pekerjaanya diberikan pelatihan kerja supaya pegawai mampu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Dari hasil Penelitian yang dilakukan Balbed & Sintaasih (2019) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Noviyanti et al (2020), Permatasari & Supiyan (2020), Febrianti et al (2020) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian Utama, Aditya et al (2021), Januari wau & Purwanto (2021), Putu Eko Wahyudi et al (2021) dan Hidayat et al (2022) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Jufrizen and Pulungan (2017) yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain meningkatkan kinerja pegawai, pengembangan karir yang baik juga dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Manfaat pemberian pengembangan kepada

P-ISSN:……E-ISSN:……
Volume 1 Nomor 1 Oktober 2022
SULTAN (Indonesian Of Leadership and Management Journal)
DOI:

pegawai, secara langsung dapat memberikan motivasi kepada pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Karir adalah dorongan (motivasi) untuk maju dalam bekerja di lingkungan suatu organisasi. Dengan adanya program pengembangan karir, dapat lebih meningkatkan dorongan atau motivasi kepada pegawai untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada organisasi. Hal ini terjadi dikarenakan bahwa motivasi seseorang akan timbul apabila pengembangan karir yang ada disebuah organisasi terbuka dan jelas untuk dapat diikuti oleh semua pegawai. Hasil penelitian taerdahulu yang dilakukan Balbed & Sintaasih (2019) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Jufrizen and Pulungan (2017) yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Pemberian motivasi kepada pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi kerja yang dilakukan organisasi sebagai pemberian daya penggerak yang dapat menciptakan kegairahan kerja sesorang, agar mereka mau bekeja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kinerja terbaik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai diantaranya Jufrizen and Pulungan (2017), Balbed & Sintaasih (2019) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selanjunya Noviyanti et al (2020), Permatasari & Supiyan (2020), Febrianti etal (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut didukung dengan hasil penelitian Utama, Aditya et al (2021), Januari wau & Purwanto (2021), Putu Eko Wahyudi et al (2021), dan Hidayat et al (2022) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan Abdul Fatah (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan dan hasil penelitian terdahulu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Tenaga Kependidikan Badan Layanan Umum Non PNS Universitas Sultan Ageng Tirtayasa".

TINJAUAN PUSTAKA

Pada tinjauan pustaka, peneliti akan memaparkan teori-teori yang relevan dengan permasalahan yang akan dikaji, yaitu mengenai pengembangan karir, motivasi, dan kinerja.

Pengembangan Karir

Pendapat Andrew J. Dubrin (1982:197) dalam Mangkunegara (2013:77) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di organisasi agar pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal.

Menurut Samsudin (2010:141) pengembangan karir (*Career Depelopment*) adalah suatu kondisi yang menunjukan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Bagaimanapun juga, pengembangan karir masing-masing anggota organisasi tidak sama karena bergantung pada berbagai faktor terdahulu.

P-ISSN:……E-ISSN:……
Volume 1 Nomor 1 Oktober 2022
SULTAN (Indonesian Of Leadership and Management Journal)
DOI:

Menurut Marwansyah (2012:208) pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya. Sedangkan menurut Sunyoto (2012: 164), pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Indikator pengembangan karir menurut Faustino Cardoso Gomes dalam Nurcahyo (2012) adalah:

1. Perencanaan karir
   a. Kesesuaian minat dan keahlian dengan pekerjaan
   b. Peluang pengembangan karir di dalam organisasi
   c. Kejelasan rencana karir jangka panjang dan jangka pendek
2. Manajemen karir
   a. Mengintegrasikan dengan perencanaan sumber daya manusia
   b. Menyebarkan informasi karir

Motivasi

Menurut Robbins dan Judge (2015:127) bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuannya. Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa Motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja di organisasi. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas maka dapat ditarik simpulan bahwa motivasi adalah dorongan yang muncul secara instrinsik dan ekstinsik untuk melakukan sesuatu demi pencapaian tujuan organisasi dan pemenuhan kebutuhan hidupnya.

McClelland dalam Anwar Prabu (2011:94) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu:

1. *Need of achievement* (kebutuhan untuk berprestasi), yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggungjawab untu pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
2. *Need of affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan), yaitu kebutuhan untuk beraffiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
3. *Need of power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu), yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Kinerja

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama priode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, 2017:188). Mangkunegara yang dikutip dari Titisari (2014:73) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang

P-ISSN:……E-ISSN:……
Volume 1 Nomor 1 Oktober 2022
SULTAN (Indonesian Of Leadership and Management Journal)
DOI:

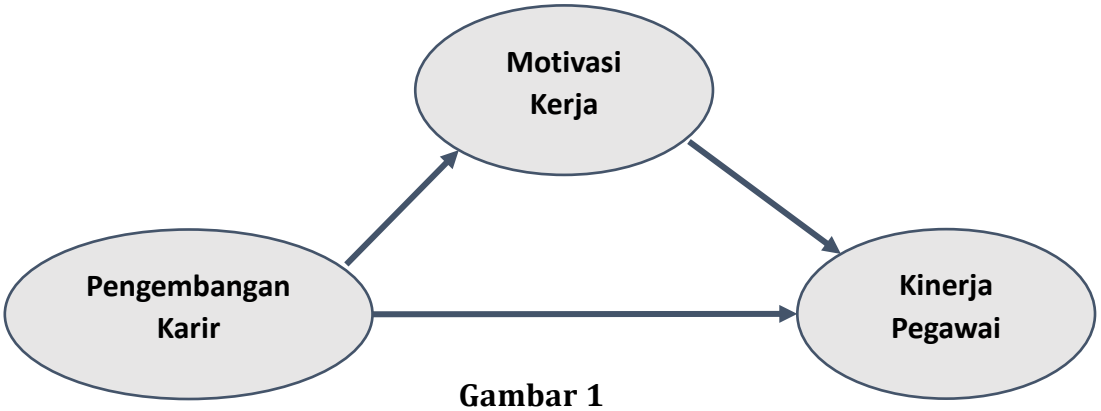
didasari atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta ketepatan waktu. Sementara Titisari (2014:79) mengemukakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan capaian hasil kerja individu maupun kelompok baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggungjawabnya selama periode waktu tertentu.

Untuk melihat hasil kerja individua maupun kelompok dalam setiap periode dilakukan penilaian kinerja. Menurut Dessler (2015), penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja pegawai di masa sekarang dan/atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya. Penilaian kinerja disebut juga sebagai evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, dan penilaian hasil. Penilaian kinerja adalah proses pengevaluasian kinerja, penyusunan rencana pengembangan, dan pengomunikasian hasil proses tersebut kepada pegawai itu sendiri.

Menurut Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011 disebutkan bahwa tolak ukur prestasi kerja terdiri dari unsur sasaran kinerja pegawai atau disingkat SKP dan perilaku kerja. SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang pegawai yang terdiri dari aspek; 1) kuantitas, 2) kualitas, 3) waktu, dan 4) biaya. Sedangkan perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh pegawai atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang terdiri dari aspek; 1) orientasi pelayanan, 2) integritas, 3) komitmen, 4) disiplin, 5) kerja sama, dan 6) kepemimpinan. Dalam penelitian ini indicator yang diambil adalah; 1). Kuantitas, 2). Kualitas, 3). Waktu, 4). Integritas, 5). Kerjasama

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan hasil landasan teori dan analisis terhadap bukti-bukti empiris dari penelitian terdahulu maka variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah pengembangan karir sebagai variable independent, kinerja pegawai sebagai variable dependen dan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Dari variabel-variabel tersebut, model yang dikembangkan untuk diteliti dalam penelitian ini disajikan dalam gambar berikut:



Gambar 1
Diagram Kerangka Pemikiran

Hipotesis

Menurut Sugiyono (2019:99) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru

P-ISSN:……E-ISSN:……
Volume 1 Nomor 1 Oktober 2022
SULTAN (Indonesian Of Leadership and Management Journal)
DOI:

didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_1 : Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai

H_2 : Pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai

H_3 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengarah kepada jenis penelitian kausalitas penelitian kuantitatif. Menurut Ferdinand (2014:7) menyatakan bahwa penelitian kausalitas adalah penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab-akibat *(cause-effect)* antar beberapa konsep atau beberapa variabel atau juga beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen. Sedangkan penelitian kuantitatif merupakan penelitian untuk menemukan konsep atau tesa baru, peneliti terlebih dahulu mengembangkan proposisi dan hipotesis dan langkah berikutnya diuji dengan data kuantitatif hingga akhirnya sampai pada temuan akhir berupa tesa baru atau hipotesis yang teruji.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BLU Non PNS di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa yang berjumlah 292 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian sebanyak 87 orang dengan menggunakan *purposive sampling* berdasarkan *judgment sampling.* Menurut Ferdinand (2014:179) menjelaskan bahwa *judgment sampling* ini dipilih dengan menggunakan pertimbangan tertentu yang disesuikan dengan tujuan penelitian atau masalah penelitian yang dikembangkan.

Teknik Analisis Data

Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini digunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) yang merupakan analisis *multivariate*. SEM adalah keluarga model statistik yang mencari untuk menjelaskan hubungan antara variabel yang banyak. SEM adalah statistik yang unik karena fondasinya berada di antara dua tehnik *multivariate* yang familiar yaitu faktor analisis dan analisa regresi berganda (Hair *at al.*, 2010:634). Sedangkan menurut Wright (1921) dalam Jogiyanto (2011:47) SEM adalah suatu teknik statistika untuk menguji dan mengestimasi hubungan kausal dengan mengintegrasikan analisis faktor dan analisis jalur. Selanjutnya untuk melakukan analisis SEM diperlukan *tools* atau *software* dalam penelitian ini menggunakan *SmartPLS*. Metode analisis data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu analisis deskriptif dan analisis inferensial.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Penyajian demografi responden ini diperlukan untuk menggambarkan kondisi responden yang merupakan informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian, disajikan dalam penelitian ini yaitu: Jenis kelamin, Usia, dan Pendidikan

Deskripsi Responden Penelitian

Tabel 2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

P-ISSN:……E-ISSN:……
Volume 1 Nomor 1 Oktober 2022
SULTAN (Indonesian Of Leadership and Management Journal)
DOI:

Jenis Kelamin	Jumlah	Presetase
Laki- laki	56	64%
Wanita	31	36%
Jumlah	87	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan di atas nampak bahwa sebagian besar 56 responden atau 64% responden adalah laki-laki sedangkan untuk perempuan yaitu 31 responden atau 36%. Hal ini mengindikasikan bahwa jumlah Pegawai Tenaga Kependidikan Badan Layanan Umum Non PNS Universitas Sultan Ageng Tirtayasa lebih dominan yaitu laki-laki. Hal ini menyatakan bahwa laki-laki lebih dominan bekerja dan mendapatkan penghasilan dari pada wanita.

Tabel 3
Responden Berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	Jumlah	Presetase
< 30	52	60%
31 – 40	30	34%
> 41	5	6%
Jumlah	**87**	**100%**

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan usianya, dari keseluruhan jumlah responden sebanyak 87 orang/responden, jumlah responden terbanyak adalah yang berusia pada rentang < 30 tahun, yakni 52 responden (60%). Sedangkan, responden yang terkecil jumlahnya berada pada rentang > 41 tahun, yaitu sebanyak 5 orang (6%). Hal ini menandakan usia produktif lebih dominan dalam bekerja.

Tabel 4
Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Presetase
SLTA/SMK	46	53%
D3	5	6%
S1	22	25%
S2	14	16%
Total	**87**	**100%**

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tingkat Pendidikan pegawai Tenaga Kependidikan Badan Layanan Umum Non PNS Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dari keseluruhan jumlah responden sebanyak 87 orang/responden, maka jumlah responden terbanyak adalah tingkat Pendidikan SMA/SMK, yakni sebanyak 46 orang (53%). Sedangkan, responden yang terkecil jumlahnya adalah yang memiliki tingkat Pendidikan Diploma yakni sebanyak 5 orang (6%). Hal ini dapat menjadi indikasi bahwa sebagian besar responden di tempat penelitian mampu untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian
Variabel Pengembangan Karir (X)

Hasil perhitungan indeks pernyataan variabel pengembangan karir dalam kuesioner yang telah disebar ke 87 responden dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

P-ISSN:……E-ISSN:……
Volume 1 Nomor 1 Oktober 2022
SULTAN (Indonesian Of Leadership and Management Journal)
DOI:

Tabel 5
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Pengembangan Karir (X)

Pengembangan Karir								
Pernyataan	SS	S	N	TS	STS	N	Total	Rata-Rata
Kesesuaian minat dan keahlian	4	13	55	12	3	87	264	3,034
Peluang pengembangan karir	4	16	56	8	3	87	271	3,115
Kejelasan rencana karir	5	15	49	16	2	87	266	3,057
Mengintegrasikan	3	17	52	14	1	87	268	3,080
Menyebar informasi	3	20	50	12	2	87	271	3,115
Rata-rata							268	3,08

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai nilai rata-rata untuk variabel pengembangan karir sebesar 3.08, hasil dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan karir berada dalam kategori kurang baik karena berada pada garis continuum 2.61 – 3.40. Artinya bahwa pengembangan karir pegawai BLU Non PNS di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa yang ada saat butuh perhatian dari pimpinan.

Variabel Motivasi Kerja (Z)

Variabel motivasi kerja dengan menggunakan 8 (delapan) indikator. tanggapan responden terhadap kedelapan indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut :

Tabel 6
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja (Z)

Motivasi Kerja								
Pernyataan	SS	S	N	TS	STS	N	Total	Rata-Rata
Keinginan untuk mencapai prestasi	3	24	46	12	2	87	275	3,161
Memenuhi standar kerja	4	23	46	14	0	87	278	3,195
Berusaha meningkatkan kemampuan	5	23	46	12	1	87	280	3,218
Menjalin hubungan antar personal yang ramah	5	16	54	11	1	87	274	3,149
Menjalin hubungan personal dengan atasan yang akrab	5	20	48	12	2	87	275	3,161
Keinginan untuk mempengaruhi rekan kerja	4	16	54	11	2	87	270	3,103
Bertanggung jawab terhadap orang lain	5	16	56	9	1	87	276	3,172
Memiliki otoritas terhadap orang lain	6	18	49	12	2	87	275	3,161
Rata-rata							275	3,17

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai nilai rata-rata untuk variabel motivasi kerja sebesar 3.17, hasil dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja berada dalam kategori kurang baik karena berada pada garis continuum 2.61 – 3.40. Artinya bahwa motivasi kerja pegawai BLU Non PNS di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa belum maksimal.

P-ISSN:……E-ISSN:……
Volume 1 Nomor 1 Oktober 2022
SULTAN (Indonesian Of Leadership and Management Journal)
DOI:

Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Variabel kinerja pgawai diukur menggunakan 5 (lima) indikator, dan tanggapan responden terhadap kelima indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

Tabel 7
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja Pegawai								
P	SS	S	N	TS	STS	N	Total	Rata-Rata
Kualitas	6	14	51	15	1	87	270	3,103
Kuantitas	4	18	49	15	1	87	270	3,103
Waktu	6	21	42	17	1	87	275	3,161
Intergritas	6	19	45	14	3	87	272	3,126
Kerjasama	4	22	47	12	2	87	275	3,161
Rata-rata							272,4	3,13

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.8 di atas diketahui bahwa hasil perhitungan nilai nilai rata-rata untuk variabel kinerja pegawai, menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai memiliki nilai rata-rata sebesar 3.13 yang berada pada garis continuum 2.61 – 3.40, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja pegawai berada dalam kategori kurang baik.

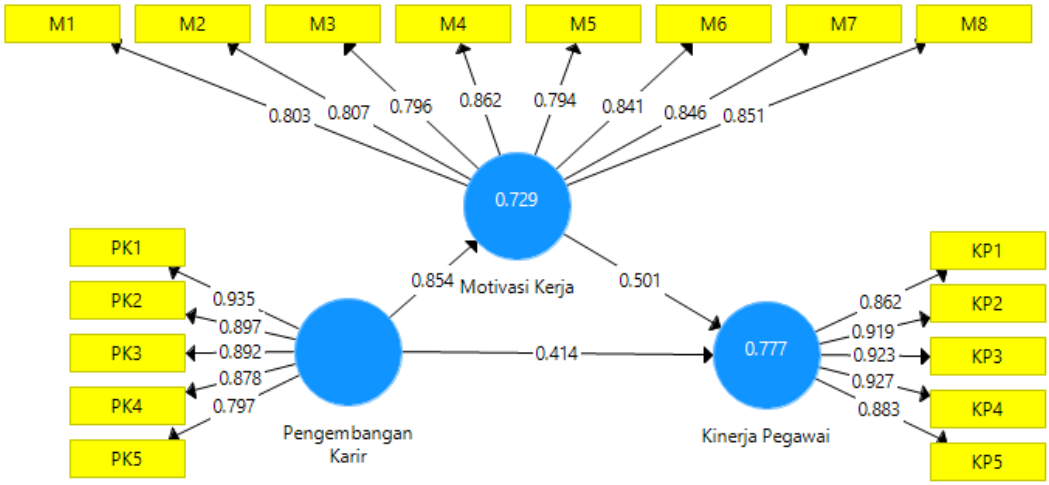
Analisis Kualitas Data

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan pengujian kualitas data dengan *SmartPLS* untuk menilai *outer model* (kualitas data) yaitu *Convergent Validity, Discriminant Validity, Composite Reliability* dan *Average Variance Extracted (AVE).*

a. Convergent validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan Software PLS. Menurut Hair et al (2013) Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin, dalam Ghozali, (2011) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* harus lebih besar dari 0.60. O*utput* pengukuran model *(measurement model)* dapat dilihat pada gambar berikut:

P-ISSN:……E-ISSN:……
Volume 1 Nomor 1 Oktober 2022
SULTAN (Indonesian Of Leadership and Management Journal)
DOI:



Gambar 2 : Output pengukuran model

Berdasarkan gambar diatas output pengukuran model terlihat bahwa tidak terdapat hasil *outer loading* yang nilainya di bawah 0.60, sehingga model layak untuk dianalisis lebih lanjut.

b. Analisis Discriminant Validity

Discriminant Validity berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur (*manifest variable*) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. *Discriminant Validity* terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan sekor yang memang tidak berkorelasi (Jogiyanto, 2011:71). Cara untuk menguji validitas *discriminant* dengan indikator refleksif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus lebih besar dari 0.60, dan nilai loading dari setiap indikator dari sebuah variabel memiliki nilai loading paling besar dengan nilai loading lain terhadap variabel laten lainnya. Nilai loading tersebut dapat dilihat pada tabel *cross loading* pada menu *descriminant validity*. *Output cross loading* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9
Discriminant Validity

	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja	Pengembangan Karir
KP1	**0.862**	0.760	0.770
KP2	**0.919**	0.764	0.776
KP3	**0.923**	0.785	0.753
KP4	**0.927**	0.788	0.783
KP5	**0.883**	0.760	0.717
M1	**0.652**	**0.803**	0.682
M2	**0.699**	**0.807**	0.712
M3	**0.665**	**0.796**	0.643
M4	0.759	**0.862**	0.829
M5	0.663	**0.794**	0.630
M6	0.726	**0.841**	0.730
M7	0.725	**0.846**	0.700
M8	0.741	**0.851**	0.692

P-ISSN:……E-ISSN:……
Volume 1 Nomor 1 Oktober 2022
SULTAN (Indonesian Of Leadership and Management Journal)
DOI:

PK1	0.743	0.750	**0.935**
PK2	0.783	0.778	**0.897**
PK3	0.738	0.730	**0.892**
PK4	0.713	0.666	**0.878**
PK5	0.722	0.821	**0.797**

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2022

Berdasarkan tabel *Output cross loading* dalam pengujian model pengukuran di atas menunjukkan bahwa semua nilai *loading* dari masing-masing item terhadap konstruknya lebih besar dari pada nilai *cross loading*-nya, hal ini berarti bahwa setiap variabel laten memiliki *discriminant validity* yang baik dan tidak terdapat permasalahan *discriminant validity*.

Cara lain untuk menilai *discriminant validity* adalah dengan membandingkan akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Fornell-Larcker, 1981 dalam Ghozali,2011), dengan ketentuan akar AVE harus lebih besar dari pada nilai antara konstruk dengan konstruk lainnya. Perbandingan akar AVE dengan korelasi antar kontsruk laten dapat dilihat pada tabel *Fornel-Larker criterium* pada menu *discriminant validity. Output Fornel-Larker criterium* terlihat pada tabel berikut:

Tabel 10
Output Fornel-Larker Criterium

	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja	Pengembangan Karir
Kinerja Pegawai	**0.903**		
Motivasi Kerja	0.855	**0.825**	
Pengembangan Karir	0.842	0.854	**0.881**

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2022

Berdasarkan tabel di atas nilai akar AVE antar konsrtuk lebih besar jika dibandingkan dengan korelasi antara konstruk dengan kontruk lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap variabel laten memiliki *discriminant validity* yang baik dan tidak terdapat permasalahan *discriminant validity.*

c. Mengevaluasi *Reliability* dan *Average Variance Extracted (AVE)*

Kriteria *validity* dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya 0,70 dan AVE berada diatas 0,50. Pada tabel berikut akan disajikan nilai *Composite Reliability* dan AVE untuk seluruh variabel.

Tabel 11
Composite Reliability dan *Average Variance Extracted*

	Composite Reliability	*Average Variance Extracted (AVE)*
Kinerja Pegawai	0.957	0.815
Motivasi Kerja	0.945	0.681
Pengembangan Karir	0.945	0.776

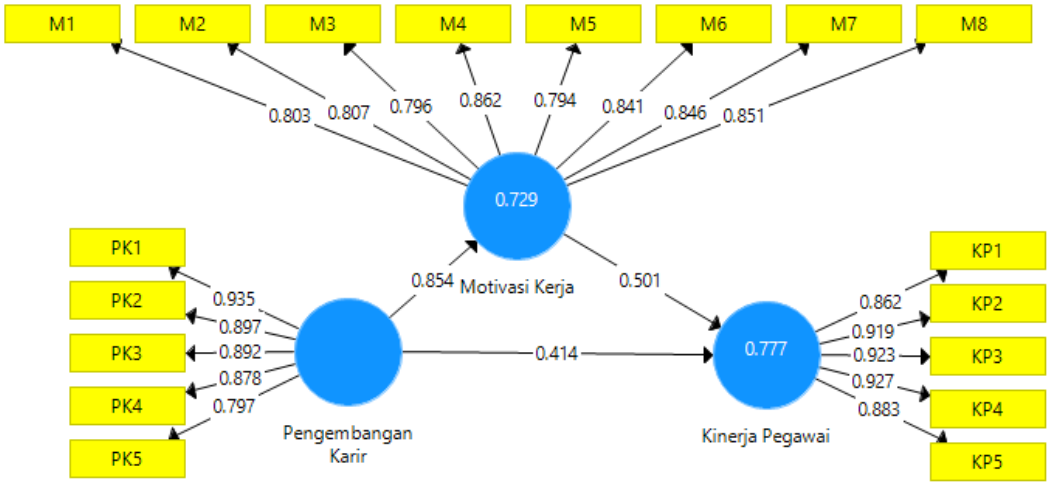
Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Berdasarkan Tabel diatas dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria yaitu composite reliablitiy yaitu > 0,7 dan AVE > 0,5.

P-ISSN:……E-ISSN:……
Volume 1 Nomor 1 Oktober 2022
SULTAN (Indonesian Of Leadership and Management Journal)
DOI:

Hasil Pengujian Kelayakan Model (*Inner Model*)

Pengujian kelayakan model dilakukan dengan uji *inner model* atau model struktural yang dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Nilai *R-square* digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai *R-square* berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.



Gambar 3. Model Struktural

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten endogen. Tabel berikut merupakan hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan SmartPLS.

Tabel 12
Nilai R-Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0.777	0.771
Motivasi Kerja	0.729	0.726

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *R-square* untuk variabel kinerja pegawai diperoleh sebesar 0.777 dan untuk variabel motivasi kerja diperoleh sebesar 0.729. Hasil ini menunjukkan bahwa 77.7% variabel kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh variabel pengembangan karir dan motivasi kerja. Sedangkan 72.9% variabel motivasi kerja dipengaruhi oleh variabel pengembangan karir.

Uji kelayakan model juga dapat dilakukan dengan melihat nilai Q^2 (predictive relevance). Untuk menghitung Q^2 dapat digunakan rumus :

$Q^2 = 1-(1-R1^2)\ (1-R2^2)\ldots\ldots(1-Rp^2)\ldots$

$Q^2 = 1 - (1 - 0.777)(1 - 0.729)$

$Q^2 = 0{,}940$

Yang terakhir adalah dengan mencari nilai Goodness of Fit (GoF). Berbeda dengan CB-SEM, untuk nilai GoF pada PLS-SEM harus dicari secara manual.

$GoF = \sqrt{\overline{AVE} x \overline{R^2}}$

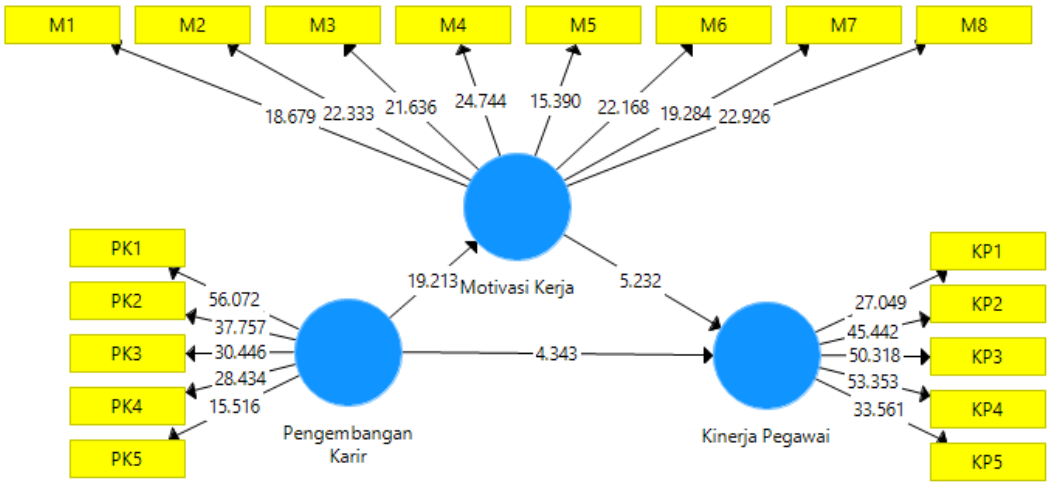
GoF = 0.755

Menurut Tenenhau (2004), nilai GoF small = 0,1, GoF medium = 0,25 dan GoF besar = 0,38. Dari pengujian R^2, Q^2 dan GoF terlihat bahwa model yang dibentuk adalah robust. Sehingga pengujian hipotesa dapat dilakukan.

P-ISSN:……E-ISSN:……
Volume 1 Nomor 1 Oktober 2022
SULTAN (Indonesian Of Leadership and Management Journal)
DOI:

Hasil Pengujian Hipotesis

Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrap* terhadap sampel juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut :



Gambar 4 : Bootstrapping

Tabel 13
Result For Inner Weights

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Pengembangan Karir -> Kinerja Pegawai	0.414	0.418	0.095	4.343	0.000
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0.854	0.847	0.044	19.213	0.000
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0.501	0.493	0.096	5.232	0.000

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Dari hasil estimation dapat dilihat pada tabel diatas bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Tenaga Kependidikan Badan Layanan Umum Non PNS Universitas Sultan Ageng Tirtayasa memiliki koefisien jalur sebesar 0.414 dimana pengaruhnya adalah signifikan (t_{hitung} (4.343) < t_{tabel} (1.96) ; dengan tingkat signifikasi P 0.000 < 0.05). Pengembangan karir terhadap motivasi kerja pegawai memiliki koefisien jalur sebesar 0.854 dimana pengaruhnya signifikan (t_{hitung} (19.213) > t_{tabel} (1.96) dengan tingkat signifikasi P 0.000 < 0.05). Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai memiliki koefisien jalur sebesar 0.501 dimana pengaruhnya adalah signifikan (t_{hitung} (5.232) > t_{tabel} (1.96) ; P 0.000 < 0,05).

Hasil pengujian Mediasi

Tabel 14
Pengujian *Indirect Effects*

P-ISSN:……E-ISSN:……
Volume 1 Nomor 1 Oktober 2022
SULTAN (Indonesian Of Leadership and Management Journal)
DOI:

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Pengembangan Karir -> Kinerja Pegawai	0.428	0.417	0.081	5.290	0.000

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2022

Dari tabel diatas bahwa hasil efek tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja P-values 0.006 < 0.05 ini berarti signifikan.

Tabel 15
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

	Pengembangan Karir → Kinerja Pegawai
Pengaruh Langsung	= 0.414
Pengaruh Tidak Langsung	0.854 x 0.501 = 0.428
Pengaruh Total	= **0.842**
VAF = Pengaruh Tidak Langsung / Pengaruh Total	= 0.428 / 0.842 = **0.508**
Kesimpulan	❖ Hasil VAF pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja bernilai 0.508 atau 50.8% ini dikategorikan memediasi parsial.

Sumber : Data diolah dengan SmartPLS,2022.

Pembahasan

Pengaruh Pengembangan Karir (X) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengujian hipotesis atas arah pengaruh variabel pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Tenaga Kependidikan Badan Layanan Umum Non PNS Universitas Sultan Ageng Tirtayasa memiliki koefisien jalur sebesar 0.414 dimana pengaruhnya adalah signifikan (t_{hitung} (4.343) < t_{tabel} (1.96) ; dengan tingkat signifikasi P 0.000 < 0.05). Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Tenaga Kependidikan Badan Layanan Umum Non PNS Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. Sejalan dengan hasil penelitian Balbed & Sintaasih (2019), Noviyanti et al (2020), Permatasari & Supiyan (2020), Febrianti et al (2020), Utama, Aditya et al (2021), Januari wau & Purwanto (2021), Putu Eko Wahyudi et al (2021) dan Hidayat et al (2022) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan Jufrizen and Pulungan (2017) yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Pengembangan Karir (X) Terhadap Motivasi Kerja (Z)

Hasil pengujian hipotesis atas arah pengaruh variabel pengembangan karir terhadap motivasi kerja pegawai Tenaga Kependidikan Badan Layanan Umum Non PNS Universitas Sultan Ageng Tirtayasa memiliki koefisien jalur sebesar 0.854 dimana pengaruhnya signifikan (t_{hitung} (19.213) > t_{tabel} (1.96) dengan tingkat signifikasi P 0.000 < 0.05).. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel pengembangan karir terhadap motivasi kerja pegawai Tenaga Kependidikan Badan Layanan Umum Non PNS Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. Sejalan dengan penelitian Balbed & Sintaasih (2019) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan

P-ISSN:……E-ISSN:……
Volume 1 Nomor 1 Oktober 2022
SULTAN (Indonesian Of Leadership and Management Journal)
DOI:

Jufrizen and Pulungan (2017) yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja (Z) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengujian hipotesis atas arah pengaruh variabel Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Tenaga Kependidikan Badan Layanan Umum Non PNS Universitas Sultan Ageng Tirtayasa memiliki koefisien jalur sebesar 0.501 dimana pengaruhnya adalah signifikan (t_{hitung} (5.232) > t_{tabel} (1.96) ; P 0.000 < 0,05) artinya signifikan. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel motivasi kerja secara individu terhadap kinerja pegawai Tenaga Kependidikan Badan Layanan Umum Non PNS Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. Hal ini sejalan penelitian Balbed & Sintaasih (2019), Noviyanti et al (2020), Permatasari & Supiyan (2020), Febrianti etal (2020), Utama, Aditya et al (2021), Januari wau & Purwanto (2021), Putu Eko Wahyudi et al (2021), dan Hidayat et al (2022) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Pengembangan Karir (X) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Melalui Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan hasil efek tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja P-values 0.000 < 0.05 ini berarti signifikan. Dari hasil perhitungan mediasi bahwa nilai VAF pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja bernilai 0.508 atau 50.8% ini dikategorikan memediasi parsial. Artinya bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang membentuk variabel motivasi kerja, hal ini menunjukan bahwa pengembangan karir yang baik akan berdampak pada pembentukan motivasi kerja dan akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan terhadap permasalahan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Tenaga Kependidikan Badan Layanan Umum Non PNS Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
2. Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja pegawai Tenaga Kependidikan Badan Layanan Umum Non PNS Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
3. Terdapat pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Tenaga Kependidikan Badan Layanan Umum Non PNS Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
4. Berdasarkan hasil efek tidak langsung dari hasil perhitungan mediasi bahwa nilai VAF pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja dikategorikan memediasi parsial. Artinya bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang membentuk variabel motivasi kerja, hal ini menunjukan bahwa pengembangan karir yang baik akan berdampak pada pembentukan motivasi kerja dan akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian di atas, rekomendasi yang diberikan penulis adalah sebagai berikut :

1. Variabel Pengembangan Karir yang perlu mendapat perhatian mengenai kesesuaian minat dan keahlian, kejelasan terkait rencana karir dan mengintegrasikan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan saat ini dan yang akan datang, karena nilai indikator tersebut yang paling rendah. Peningkatan indikator ini dapat dilakukan oleh pimpinan dengan melakukan pelatihan-pelatihan, pembagian tugas sesuai dengan keterampilan yang dimiliki pegawai.
2. Variabel motivasi kerja yang perlu mendapat perhatian adalah mengenai kemampuan pegawai dalam bekerjasama karena indikator ini mendapatkan nilai yang rendah. Peningkatan indikator ini dapat dilakukan oleh pimpinan dengan memberikan arahan tentang pentingnya kerjasama dalam tim kerja.
3. Variabel kinerja pegawai yang perlu mendapat perhatian dari pimpinan karena stiap indikator mendapatkan nilai rata-rata yang kurang baik. Perhatian yang dapat dilakukan oleh pimpinan dengan cara memberikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan job description dari masing-masing pegawai sehingga pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya.
4. Variable pengembangan karir dan motivasi kerja perlu ditingkatkan karena dampaknya cukup singnifikan terhadap kinerja pegawai, terutama terkait indikator-indikator pada variabel pengembangan karir dan motivasi kerja tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Abdul Fatah (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat DPRD Provinsi Banten. JURNAL EKONOMI, MANAJEMEN, BISNIS DAN SOSIAL. EMBISS Vol 1, (2), 2021, 176-189. E-ISSN: 2747-0938

Ammar Balbed & Desak Ketut Sintaasih (2019) Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemediasi Motivasi Kerja Karyawan. E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 7, 2019:4676-4703 ISSN: 2302-8912. DOI: https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i07.p24.

Aditya Utama, Kusuma Candra Kirana & Didik Subianto (2021) Pengaruh Pengembangan karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. MANDAR: Management Development and Applied Research Journal. Volume 4 Nomor 1 Edisis Desember 2010. E-ISSN: 2654-4504 P-ISSN: 2721-1436. Website: http://ojs.unsulbar.ac.id/index.php/mandar

Dita Novitayanti, Muhammad Doddy AB, Nursanita Nasution (2020). *The Effect of Career Development and Motivation of Employee Performance in Syariah Mandiri Bank Regional III Office Jakarta*. Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah. Vol. 8 . No 1, April 2020; 44-62 ISSN (Printed): 2355-1755 | ISSN (online): 2579-6437. DOI: *https://doi.org/10.46899/jeps.v8i1.175*

Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Ghozali, Imam, 2011, Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 3. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Handoko, T.Hani. 2010. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.

Hasibuan, Malayu SP 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

Januari wau & Purwanto (2021) *The Effect Of Career Development, Work Motivation, And Job Satisfaction On Employee Performance*. Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis, Vol. 7 No. 2, Mei 2021. ISSN: 2528-5149/EISSN: 2460-7819. Permalink/DOI: http://dx.doi.org/10.17358/jabm.7.2.262.

Jogiyanto, H. M. 2011. Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Jufrizen and Delyana Rahmawany Pulungan (2017). *Implementation of Incentive and Career Development of Performance with Motivation as an Intervening Variable. Proceedings of The 7th Annual International Conference (AIC) Syiah Kuala University and The 6th International Conference on Multidisciplinary Research (ICMR) in conjunction with the International Conference on Electrical Engineering and Informatics (ICELTICs) 2017, October 18-20, 2017, Banda Aceh, Indonesia*

Luthans, Fred. 2010. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta: Andi.

Mangkunegara, A. Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Bandung: PT.Remaja Rosda Karya.

Muhammad Nuzul Hidayat, Indrianty Sudirman, & Jusni (2022). *The Influence Of Motivation, Career Development And Leadership Style On Employee Performance At PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar.* Hasanuddin Journal Of Aplied Business And Etrpreneurship (HIJABE). Volume 5 Nomor 1, 2022.E-ISSN: 2598-0890 P-ISSN: 2598-0882.

Nawawi, Hadari. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif.* Yogyakarta : Gadjah Mada Univesity Press.

Nita Tri Febrianti, Suharto, & Wachyudi (2020). *The Effect Of Career Development And Motivation On Employee Performance Through Job Satisfaction In PT Jabar Jaya Perkasa*. International Journal of Business and Social Science Research. Vol: 1, Issue: 2 October/2020 https://ijbssrnet.com/index.php/ijbssr DOI: 10.47742/ijbssr.v1n2p3

Putu Eko Wahyudi, Komang Krisna Heryanda, Gede Putu Agus Jana Susila (2021) Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Puri Lumbung Cottages Restaurant And SPA Munduk. Jurnal Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata JMPP Volume 4 Nomor 1 March 2021. P-ISSN: 2654-9719.

Retno Japanis Permatasari & Dede Supiyan, (2020). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Unibless Indo Multi. Jurnal Ekonomi Efektif, Vol. 2, No.3, April 2020. ISSN : 2622 – 8882, E-ISSN : 2622-9935.

Republik Indonesia. 2011. Peraturan Pemerintah (PP) No. 46 tentang penilaian kerja bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Rivai, Veithzal dan Basri, A.F. Mohd. 2010. *Performance appraisal. Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan Meningkatkan daya saing perusahaan.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Rivai, Veithzal., Ramly, Mansyur., Mutis, Thoby dan Willy A. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

Robbins, Stephen P. 2010. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi.* Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga

Robbins, S.P dan Judge, Timothy A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.

Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.

Siagian, Sondang P, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara. Cetakan kesembilan belas.
Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta
Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta