

**KOMPETENSI PROFESI DAN PENGEMBANGAN  
KARIR DALAM MENDORONG KINERJA SDM  
DENGAN *NEED OF ACHIEVEMENT* SEBAGAI  
PEMEDIASI**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Magister

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh:

**Cahyo Fajar Guntoro**

**NIM. 20402300187**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
SEMARANG**

**2025**

# HALAMAN PENGESAHAN

## TESIS

### KOMPETENSI PROFESI DAN PENGEMBANGAN KARIR DALAM MENDORONG KINERJA SDM DENGAN *NEED OF ACHIEVEMENT* SEBAGAI PEMEDIASI

Disusun oleh:

**Cahyo Fajar Guntoro**  
NIM. 20402300187

Telah disetujui oleh Pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan ke hadapan Sidang Panitia Ujian Tesis  
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 21 April 2025

Pembimbing,



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.**

NIK. 210491028

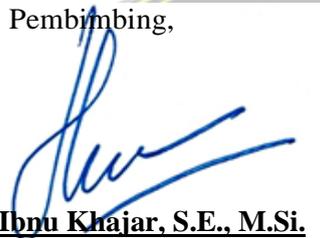
**KOMPETENSI PROFESI DAN PENGEMBANGAN KARIR  
DALAM MENDORONG KINERJA SDM DENGAN *NEED OF  
ACHIEVEMENT* SEBAGAI PEMEDIASI**

Disusun oleh:  
**Cahyo Fajar Guntoro**  
NIM. 20402300187

Telah dipertahankan di depan penguji  
pada tanggal 03 Mei 2025

**Susunan Dewan Penguji**

Pembimbing,



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.**  
NIK. 210491028

Penguji I,



**Prof. Dr. Heru Sulistyvo, S.E., M.Si.**  
NIK. 210493032

Penguji II,



**Dr. Drs. Mulyana, M.Si.**  
NIK. 210490020

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh gelar Magister Manajemen  
tanggal 03 Mei 2025

Ketua Program Pascasarjana



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.**  
NIK. 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Cahyo Fajar Guntoro  
NIM : 20402300187  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Kompetensi Profesi dan Pengembangan Karir dalam Mendorong Kinerja SDM Dengan *Need of Achievement* Sebagai Pemediasi”, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 21 April 2025

Pembimbing

Yang menyatakan,

  
**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.**  
NIK. 210491028

  
**Cahyo Fajar Guntoro**  
NIM. 20402300187

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji kinerja sumber daya manusia (SDM) yang ditingkatkan melalui motivasi berprestasi, yang dipengaruhi oleh kompetensi profesional serta pengembangan karir yang optimal. Responden dalam penelitian ini diukur menggunakan Skala Likert 1 hingga 5, dengan populasi yang terdiri dari seluruh pegawai di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta, berjumlah 168 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus, sehingga jumlah sampel sama dengan jumlah populasi. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) untuk menguji hubungan antara variabel yang diteliti.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi serta kinerja SDM. Selain itu, kompetensi profesional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi maupun kinerja SDM. Motivasi berprestasi sendiri terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan pengembangan karir dan kompetensi profesional dapat meningkatkan motivasi berprestasi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja SDM. Implikasi dari hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar dalam merancang kebijakan dan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif di lingkungan Kantor Bea dan Cukai.

Kata Kunci : pengembangan karir; kompetensi profesional; motivasi berprestasi; kinerja SDM

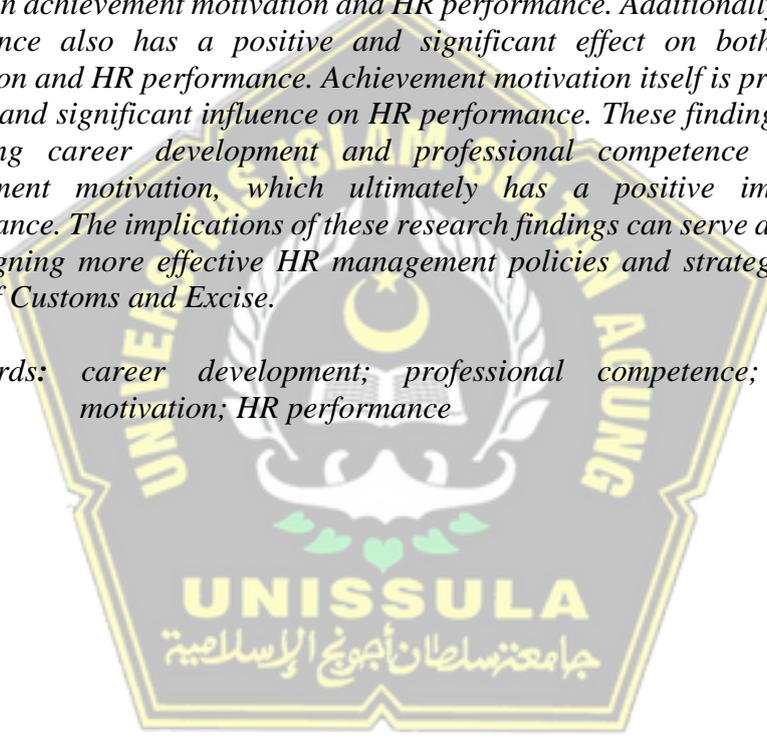


## **ABSTRACT**

*This study aims to examine human resource (HR) performance, which is enhanced through achievement motivation, influenced by professional competence and optimal career development. The respondents in this study were measured using a Likert Scale ranging from 1 to 5, with a population consisting of all employees at the Central Java and Yogyakarta Customs and Excise Regional Office, totaling 168 individuals. The sampling method used was the census method, meaning the sample size was equal to the total population. Data analysis in this study was conducted using the Partial Least Square (PLS) method to examine the relationships between the variables studied.*

*The results indicate that career development has a positive and significant impact on achievement motivation and HR performance. Additionally, professional competence also has a positive and significant effect on both achievement motivation and HR performance. Achievement motivation itself is proven to have a positive and significant influence on HR performance. These findings suggest that enhancing career development and professional competence can increase achievement motivation, which ultimately has a positive impact on HR performance. The implications of these research findings can serve as a foundation for designing more effective HR management policies and strategies within the Office of Customs and Excise.*

**Keywords:** *career development; professional competence; achievement motivation; HR performance*



## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Kompetensi Profesi dan Pengembangan Karir dalam Mendorong Kinerja SDM Dengan *Need of Achievement* Sebagai Pemediasi”.

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesainya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang dan selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
2. Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.

3. Drs. H. Bedjo Santoso, M.T., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing awal yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu penulis menyelesaikan tesis ini.
4. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
5. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan.
6. Istri tercinta Mutia beserta anak-anak Fara dan Nara, yang selalu memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis ini.
7. Kepala Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta dan semua pihak di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
8. Rekan-rekan Kelas 79C MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
9. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

***Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh***

Semarang, 21 April 2025



Cahyo Fajar Gunoro

## Daftar Isi

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
Daftar Isi.....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS .....</b>	<b>8</b>
2.1. Kinerja SDM .....	8
2.2. Pengembangan Karir .....	9
2.3. Kompetensi Profesional .....	11
2.3. Motivasi Berprestasi (Need of Achievement) .....	14
2.4. Pengaruh antar variable .....	17
2.5. Model Empirik Penelitian .....	22
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>23</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	23
3.2 Sumber Data .....	23
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	24
3.4. Populasi dan Sample .....	25
3.5. Definisi Operasional Variabel .....	26
3.6. Teknik Analisis Data .....	27

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	38
4.1. Deskripsi Responden .....	38
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian .....	41
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	44
4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit) .....	53
4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model) .....	55
4.6. Pembahasan .....	62
BAB V PENUTUP.....	72
5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian .....	72
5.2. Implikasi Teoritis .....	74
5.3. Implikasi Praktis.....	76
5.4. Limitasi Penelitian.....	78
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	79
Daftar Pustaka .....	81
Lampiran 1 .....	87
Lampiran 2. Deskripsi Responden .....	90
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Penelitian .....	91
Lampiran 4. Full Model PLS .....	92
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran) .....	93
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	95
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural).....	96

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Peran sumber daya manusia menjadi unsur yang paling vital dalam organisasi, meskipun faktor-faktor lainnya telah tersedia, organisasi tidak dapat beroperasi tanpa kontribusi manusia (Hani Al-Kassem, 2021). Manusia menjadi pendorong utama dan penentu arah suatu organisasi (Bakirova Oynura, 2022). Pengembangan karir sangatlah dibutuhkan bagi organisasi atau perusahaan swasta maupun pemerintah dikarenakan pengembangan karir berorientasi pada tantangan bisnis di masa yang akan datang dalam menghadapi pesaing (Permata sari et al., 2020).

Pengembangan karir akan memiliki efek positif bagi organisasi jika dilakukan secara berencana dan berkelanjutan (Pramukti, 2019). Landasan sukses suatu organisasi agar mampu bersaing dan menghadapi tantangan di masa depan adalah bagaimana suatu organisasi dapat mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien (Garavan, 2007). Pengembangan karir sering digunakan untuk menutup kesenjangan antara kinerja kinerja saat ini dan kinerja di masa yang akan datang (Febrianti et al., 2020). Organisasi yang memiliki kinerja tinggi sangat memperhatikan validitas proses seleksi dan pengembangan karir karyawan untuk memastikan karyawan mencapai kinerja optimal baik untuk saat ini maupun di waktu yang akan datang (Raihan & Sumartik, 2022).

Organisasi harus memperhatikan dan mengelola pengembangan karir setiap karyawan dengan baik agar karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya sehingga dapat mengetahui fungsi dan peranan serta tanggung jawabnya di dalam lingkungan kerja (Silaban et al., 2021). Dengan pengembangan karir juga diharapkan dapat mencapai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan mendapat kejelasan akan jenjang karir yang akan mereka capai (Shaito, 2019).

Perkembangan politik dan perubahan regulasi saat ini sangat mempengaruhi pengembangan karir Aparatur Sipil Negara (ASN), yang menunjukkan berbagai dinamika sejalan dengan upaya pemerintah untuk meningkatkan profesionalisme dan akuntabilitas dalam pelayanan public (Mahendra et al., 2021). Reformasi birokrasi dan penerapan sistem merit menjadi langkah utama untuk memastikan pengembangan karir ASN berdasarkan kompetensi dan kinerja (Erman, 2020). Program pelatihan dan pengembangan kompetensi terus diperkuat melalui lembaga-lembaga seperti Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM). Promosi dan rotasi jabatan dilakukan untuk memberikan pengalaman yang lebih luas dan mencegah stagnasi karir. Evaluasi kinerja yang lebih objektif dan berbasis hasil diharapkan dapat mendorong ASN bekerja lebih efektif.

Adopsi teknologi digital dan inovasi dalam pelayanan publik juga membuka peluang bagi ASN untuk mengembangkan keterampilan baru (Erman, 2020). Meskipun demikian, tantangan seperti birokrasi yang kaku,

praktik nepotisme, dan kesenjangan kompetensi masih ada. Pasca pandemi COVID-19 yang mempercepat digitalisasi dan pola kerja jarak jauh, menawarkan peluang dan tantangan baru. Dengan demikian, pengembangan karir ASN menunjukkan kemajuan signifikan namun masih memerlukan perhatian berkelanjutan untuk memastikan efektivitas dan adaptasi yang optimal terhadap perubahan kebutuhan pelayanan publik.

Gap penelitian antara temuan peran pengembangan karir terhadap kinerja karyawan menunjukkan adanya field of research yang menarik untuk diteliti. Meskipun (Widisono et al., 2021) menemukan bahwa pengembangan karir memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan secara umum, penelitian yang dilakukan oleh (Pronajaya et al., 2021) menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja perawat. Dengan demikian, terdapat kebutuhan untuk menyelidiki lebih lanjut faktor-faktor apa yang mungkin mempengaruhi hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan. Sehingga motivasi berprestasi diajukan menjadi variable intervening.

Salah satu factor pendukung kinerja adalah motivasi berprestasi / *need of achievement* (Arif safaludin, 2020). Konsep *Need of Achievement*, yang pertama kali dikemukakan oleh David McClelland, menggambarkan dorongan intrinsik seseorang untuk mencapai tujuan atau standar tinggi dan menunjukkan keterampilan mereka (McClelland, 1955). Kebutuhan untuk berprestasi mendorong individu untuk menetapkan dan mencapai tujuan yang

menantang, mengambil tanggung jawab pribadi atas hasil kerja, dan terus mencari umpan balik untuk perbaikan diri (Jaquays, 2018).

Individu yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi biasanya menunjukkan kinerja yang lebih baik karena lebih produktif, inovatif, dan lebih sering berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (McClelland, 2014). Kinerja SDM yang tinggi tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga mendorong budaya kerja yang kompetitif dan kolaboratif. Dengan demikian, kebutuhan untuk berprestasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi (Daumiller et al., 2022).

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC), sebagai bagian dari Kementerian Keuangan, bertugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan dalam bidang pengawasan, penegakan hukum, pelayanan, fasilitasi, serta optimalisasi penerimaan negara di sektor kepabeanan dan cukai sesuai dengan peraturan perundang-undangan. DJBC memiliki berbagai tujuan yang harus dicapai, termasuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dalam kegiatan ekspor dan impor, melindungi masyarakat dari masuknya barang-barang berbahaya, serta mendukung negara dalam optimalisasi penerimaan. Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, DJBC harus memperhatikan kualitas dan pengembangan sumber daya manusia melalui proses seleksi yang efektif dan pengembangan karir pegawai.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka rumusan masalah yang terdapat dalam penelitian ini yaitu “ Pengembangan karir dan

*Need of Achievements* dalam peningkatan kinerja SDM Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta” dengan pertanyaan penelitian sebagaimana berikut :

1. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap *Need of Achievements*
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja SDM
3. Bagaimana pengaruh *Need of Achievements* terhadap kinerja SDM

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan penelitian yang ingin diketahui yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap *Need of Achievements*
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap pengembangan kinerja SDM
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Need of Achievements* terhadap pengembangan kinerja SDM

### **1.4. Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis pada bidang pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan manajemen karir, khususnya terkait dengan kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*). Penelitian ini dapat menambah wawasan dalam teori motivasi Mc.Clelland mengenai bagaimana

pengembangan karir mempengaruhi kebutuhan untuk berprestasi dan kinerja ASN. Selain itu, penelitian ini dapat memperkaya literatur tentang strategi pengembangan karir dan evaluasi kinerja dalam sektor publik, serta memberikan dasar untuk penelitian lebih lanjut di bidang ini.

#### 1.4.2. Manfaat Praktis

##### 1. Bagi Penulis

Penelitian ini memberikan kesempatan bagi penulis untuk mengembangkan pengetahuan dan pemahaman yang lebih mendalam tentang teori dan praktik dalam pengembangan karir dan manajemen kinerja ASN. Selain itu, penulis dapat mengaplikasikan konsep-konsep teoritis yang dipelajari selama studi ke dalam situasi praktis yang nyata, meningkatkan kemampuan analitis dan kritis dalam mengevaluasi kebijakan dan program pengembangan SDM.

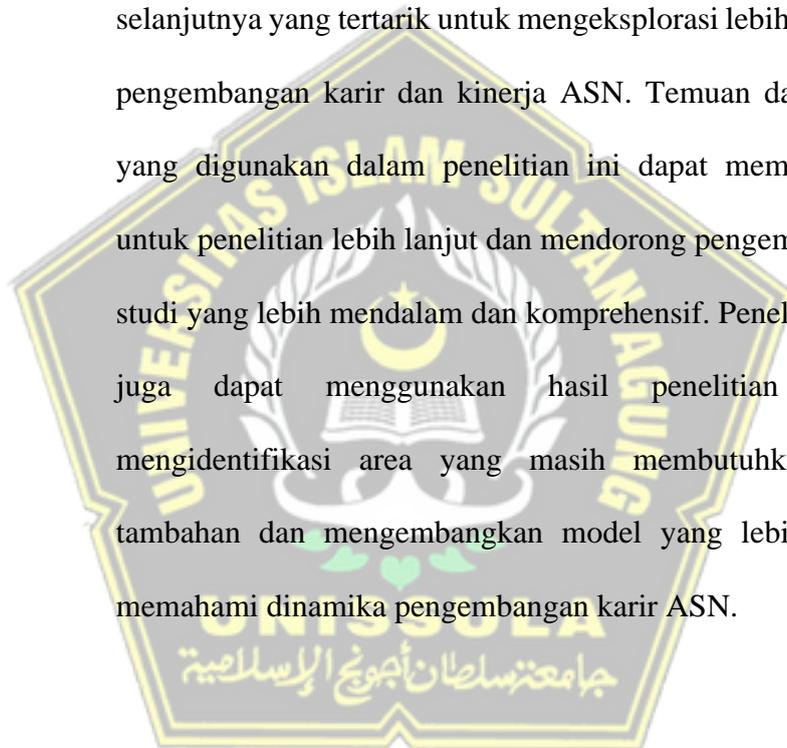
##### 2. Bagi organisasi

Bagi organisasi, khususnya Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi yang berguna untuk meningkatkan program pengembangan karir dan kinerja ASN. Organisasi dapat menggunakan temuan penelitian ini untuk memperbaiki sistem seleksi, pelatihan, dan promosi, serta mengembangkan strategi

untuk memotivasi ASN melalui peningkatan kebutuhan berprestasi. Dengan demikian, organisasi dapat mencapai efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi dalam pelaksanaan tugas dan pelayanan publik.

### 3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi referensi dan acuan bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk mengeksplorasi lebih lanjut tentang pengembangan karir dan kinerja ASN. Temuan dan metodologi yang digunakan dalam penelitian ini dapat memberikan dasar untuk penelitian lebih lanjut dan mendorong pengembangan studi-studi yang lebih mendalam dan komprehensif. Peneliti selanjutnya juga dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk mengidentifikasi area yang masih membutuhkan penelitian tambahan dan mengembangkan model yang lebih baik untuk memahami dinamika pengembangan karir ASN.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### 2.1. Kinerja SDM

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil seseorang dalam suatu organisasi dihubungkan dengan tujuan organisasi yang akan dicapai (Wang, 2020). Produktivitas kinerja sumber daya manusia diukur dengan efisiensi dan efektifitas (Alqudah et al., 2022). Efisiensi juga mengacu pada sejauh mana sumber daya manusia dapat lebih hemat biaya dan waktu secara efektif.

Menurut (Sabiu et al., 2019) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Joseph et al., 2015). Kinerja digambarkan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Taouab & Issor, 2019). Menurut (Zhang et al., 2019) menyatakan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. *Kinerja SDM* adalah akumulasi hasil yang dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Epstein & Roy, 2003).

Menurut (Bernardin & Russel, 2013) untuk mengukur *kinerja SDM* karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja SDM, antara lain adalah:

1. kualitas ( *Quality* ),
2. kuantitas ( *Quantity* ),
3. ketepatan waktu ( *Timeliness* )
4. efektivitas biaya ( *Cost effectiveness* )
5. hubungan antar perseorangan ( *interpersonal impact* )

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja SDM merupakan Kinerja sumber daya manusia (SDM) dapat didefinisikan sebagai hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Sedangkan indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator yang dikembangkan oleh (Bernardin & Russel, 2013) antara lain adalah kualitas ( *Quality* ); kuantitas ( *Quantity* ); ketepatan waktu ( *Timeliness* ); efektivitas biaya ( *Cost effectiveness* ) dan hubungan antar perseorangan ( *interpersonal impact* ).

## **2.2. Pengembangan Karir**

Pengembangan karir dapat diartikan sebagai kegiatan yang bertujuan membantu pegawai dalam merencanakan masa depan karir mereka di tempat kerja, sehingga baik pegawai maupun perusahaan dapat mengembangkan diri secara optimal (Wau & Purwanto, 2021). Pengembangan karir mengacu pada proses yang dilalui individu untuk meningkatkan status pekerjaan mereka. Menurut (Suci et al., 2023) pengembangan karir adalah upaya untuk

meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Pengembangan karir juga melibatkan proses pengambilan keputusan jangka panjang yang bertujuan untuk menyelaraskan kebutuhan pribadi, baik fisik maupun psikologis, dengan peluang kemajuan karir (Enrico C. Osi & Mendiola Teng-Calleja, 2021).

Pengembangan Karir merupakan tindakan seseorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang disponsori baik oleh departemen sumber daya manusia, manajer atau pun pihak lainnya (Al Rinadra et al., 2023). Tujuan pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di organisasi saat ini dan dimasa yang akan datang (Pronajaya et al., 2021).

Pengembangan karier menjadi langkah penting karena upaya yang keras dalam meningkatkan karir dapat membantu karyawan mencapai posisi yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki. Perjalanan karier karyawan dimulai sejak awal bekerja hingga akhir masa jabatannya, dengan harapan untuk meningkatkan kinerja mereka di perusahaan. Pengembangan karyawan juga termasuk dalam upaya promosi ke posisi yang lebih tinggi (Akhmal et al., 2019).

Menurut (Siagian, 1997) terdapat tujuh faktor yang memengaruhi pengembangan karier seseorang, termasuk prestasi kerja yang memuaskan, pengakuan dari pihak lain, kesetiaan pada organisasi, dukungan dari atasan

dan sponsor, dukungan dari rekan kerja, kesempatan untuk tumbuh, serta keputusan untuk berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri. Siagian (2014) juga menyebutkan beberapa indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karier, seperti perlakuan yang adil dalam berkarier, perhatian dari atasan langsung, informasi tentang peluang promosi, minat untuk dipromosikan, dan tingkat kepuasan.

### **2.3. Kompetensi Profesional**

Kompetensi adalah kemampuan seseorang dalam menguasai materi (Spencer, L & Spencer, S, 1993). Profesi menurut kamus besar bahasa Indonesia adalah bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian, tertentu. Sedangkan professional merupakan sikap yang menunjukkan disiplin tinggi, mengacu pada peningkatan kualitas profesi. Kompetensi profesional yaitu kemampuan penguasaan materi yang berkaitan dengan profesinya yang sesuai dengan standar yang ditentukan organisasi (Montenegro et al., 2022). Kompetensi profesional besar pengaruhnya terhadap kualitas dari sumber daya manusia itu sendiri pada saat melakukan pekerjaan (Kristiawan et al., 2020).

Kompetensi profesional merujuk pada kemampuan seseorang dalam menjalankan peran atau tugas, yang berakar pada pengalaman dan pembelajaran (Setiawan & Syaifuddin, 2020). Kemudian, Kristianty Wardany (2020) mengungkapkan bahwa kompetensi mencerminkan kemampuan individu untuk menggabungkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai pribadi, termasuk kemampuan untuk mengembangkan

pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan bidang kerja dan profesi mereka. Hardianti & Listiadi (2021) menyatakan bahwa kompetensi profesional memiliki ciri khas yang mencakup faktor pengetahuan seperti masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan, dan sistem.

Keterampilan mengacu pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan (Liu, 2006). Konsep diri dan nilai-nilai mencakup sikap, nilai-nilai, dan citra diri seseorang, seperti keyakinan akan kemampuannya untuk berhasil dalam suatu situasi (Maryam et al., 2018). Karakteristik pribadi melibatkan sifat fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, termasuk kemampuan untuk menjaga kendali diri dan tetap tenang dalam tekanan. Motif melibatkan ekspresi emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan-dorongan lain yang memotivasi tindakan. Dalam konteks Islam, kompetensi diindikasikan oleh disiplin yang tinggi seseorang dalam menguasai dan melaksanakan suatu pekerjaan.

Indikator kompetensi profesional mencakup pengetahuan, keterampilan dan disiplin (Spencer, L & Spencer, S, 1993). Sedangkan menurut (Salman et al., 2020) Indikator kompetensi adalah aspek-aspek spesifik dari sebuah kompetensi yang dapat diterapkan di berbagai konteks atau bidang meliputi:

1. Kolaborasi: Kompetensi utama di tempat kerja yang melibatkan kerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama, berbagi tanggung jawab, dan memberikan umpan balik yang membangun.

2. Komunikasi: Keterampilan komunikasi menunjukkan kompetensi karena memungkinkan individu untuk menyampaikan manfaat dari tindakan dan ide mereka dengan efektif.
2. Kreativitas dan inovasi: Kompetensi ini mendorong organisasi untuk beradaptasi dengan tekanan dan mempertahankan posisi kompetitif mereka.
3. Pemecahan masalah: Kompetensi dalam pemecahan masalah ditunjukkan melalui kemampuan menggunakan informasi dan sumber daya yang relevan untuk mengidentifikasi masalah dan merekomendasikan solusi potensial.

Kemudian, (Fregnan et al., 2020) menambahkan dua unsur yaitu:

1. Berpikir kritis: Kompetensi dasar yang penting dalam penelitian, berpikir kritis sangat dihargai oleh pemberi kerja.
2. Kompetensi budaya: Pelatihan kompetensi budaya dapat meningkatkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan para profesional

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi profesional merupakan penerapan ilmu pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan oleh organisasi. Secara keseluruhan, indikator kompetensi profesional yang digunakan dalam penelitian ini adalah kemampuan berkolaborasi, kapabilitas komunikasi, kemampuan kreativitas dan inovasi; kemampuan memecahkan masalah; kemampuan berfikir kritis dan kompetensi budaya (Fregnan et al., 2020; Salman et al., 2020).

### 2.3. Motivasi Berprestasi (*Need of Achievement*)

Teori Kebutuhan McClelland mengemukakan hubungan antara kebutuhan pencapaian, afiliasi dan kekuasaan pada akhir 1940-a diantaranya adalah motivasi dihasilkan dari dorongan untuk memuaskan tiga jenis kebutuhan, yaitu: *need for power* (kebutuhan kekuasaan), *need for affiliation* (kebutuhan berafiliasi) dan *need for achievement* (kebutuhan berprestasi) (McClelland, 1955). Kebutuhan-kebutuhan ini memiliki bobot yang berbeda di antara individu, bervariasi dari waktu ke waktu dan sangat bergantung pada interaksi mereka dengan lingkungannya (Ferreira, 2017). Teori ini berfokus pada 3 kebutuhan yaitu kebutuhan pencapaian (*need for achievement*), kebutuhan kekuasaan (*need for power*), dan kebutuhan hubungan (*need for affiliation*) (Jaquays, 2018).

Istilah *achievement motivation* atau motivasi berprestasi dapat didefinisikan dengan secara terpisah mempertimbangkan kata prestasi dan motivasi (Heckhausen & Heckhausen, 2008). Prestasi mengacu pada kompetensi, kondisi atau kualitas efektivitas, kemampuan, kecukupan, atau keberhasilan (Anderman, 2020). Motivasi mengacu pada energi (hasutan) dan arah (tujuan) perilaku (Groening & Binnewies, 2019). Motivasi berprestasi didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk membangun keterampilan dan perilaku mereka sehingga mereka dapat memanfaatkan potensi tertinggi mereka (Werdhiastutie et al., 2020).

Motivasi berprestasi sangat erat kaitannya dengan keberhasilan atau semangat individu dalam mencapai suatu tujuan atau kesuksesan. David

McClelland terkenal dengan teori kebutuhan untuk berprestasi yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang untuk berprestasi (Pintrich, 2000). Motivasi berprestasi McClelland dikatakan oleh McClelland sebagai kekuatan mental manusia untuk melakukan suatu kegiatan yang lebih baik, lebih cepat, lebih efektif dan lebih efisien dari kegiatan sebelumnya (Smith, 2015).

Motif berprestasi diterapkan oleh individu dengan tekun mengerjakan sesuatu dan resiko kerja sedang sehingga individu berhasil bertanggung jawab dan memperoleh umpan balik atas hasil prestasinya (McClelland, 1955). Motif berprestasi mengarah pada kepentingan masa depan dibandingkan dengan masa lalu atau masa depan dan individu akan lebih kuat dalam menghadapi kegagalan karena dalam diri individu dapat memprediksi situasi masa depan untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik dalam bekerja (Mouloud & El-Kadder, 2016).

Seseorang dengan motivasi berprestasi yang tinggi akan menetapkan sasaran yang sulit, mengambil keputusan berisiko, dan memiliki dorongan untuk mengungguli standar tertentu (Daumiller et al., 2022). Mereka memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, ketekunan dalam menghadapi hambatan, perhatian terhadap faktor-faktor kritis yang dapat menyebabkan kegagalan, serta keyakinan tinggi dalam kemampuan diri untuk mengatasi kendala.

*Need for achievement* dapat disimpulkan sebagai keinginan kuat individu untuk mencapai prestasi tinggi dan sukses dalam tugas-tugas yang

menantang. Motivasi berprestasi juga diukur dengan Profil Motivasi Berprestasi (AMP) yang merupakan alat penilaian laporan diri yang mengukur Motivasi Berprestasi serta karakteristik kepribadian, keterampilan interpersonal, dan gaya kerja (Smith, 2015). Motivasi untuk Berprestasi konsep-konsep berikut diukur:

- a. *Achiever*. Pencapaian dan penyelesaian tugas; pencapaian tujuan tertentu; berhasil melaksanakan tugas dengan baik.
- b. *Motivation*. Komitmen batin untuk mencapai; kekuatan emosi batin, kebutuhan, dan nilai-nilai; penggerak batin.
- c. *Competitiveness* / daya saing. Kebutuhan untuk menang, tampil lebih baik dari yang lain, atau melampaui standar prestasi atau kinerja.
- d. *Goal Orientation*. Memiliki tujuan dan sasaran yang jelas.

Sehingga dalam penelitian ini Motivasi berprestasi disimpulkan sebagai dorongan mental manusia dari dalam dirinya untuk melakukan suatu kegiatan yang lebih baik, lebih cepat, lebih efektif dan lebih efisien sehingga mereka dapat memanfaatkan potensi tertinggi mereka. Motivasi Berprestasi diukur dengan *Achiever*; *Motivation*; *Competitiveness* dan *Goal Orientation* (Smith, 2015).

## 2.4. Pengaruh antar variable

### 2.4.1. Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi berprestasi (*need of achievement*).

Pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi karyawan (Lee et al., 2024). Ketika organisasi menyediakan jalur karir yang jelas dan berbagai peluang untuk peningkatan keterampilan serta promosi, karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi (Osi, 2021). Program pengembangan karir yang efektif, seperti pelatihan, mentoring, dan rotasi pekerjaan, tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan tetapi juga mendorong mereka untuk menetapkan sasaran yang lebih tinggi dan bekerja dengan lebih gigih (Fouad et al., 2023). Selain itu, pengembangan karir yang terstruktur membantu karyawan melihat hubungan antara usaha mereka dengan kemajuan karir mereka, sehingga mereka lebih terdorong untuk berusaha maksimal dan menghindari kegagalan (Alfarizi & Haryadi, 2023). Dengan demikian, pengembangan karir yang baik meningkatkan motivasi berprestasi, karena karyawan merasa bahwa keberhasilan dan kemajuan mereka diakui dan dihargai oleh organisasi.

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

H1 : Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi

#### 2.4.2. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja SDM

Pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kinerja (Nuriman, 2021a). Menurut Mubarok (2022), pengembangan karir berdampak pada kinerja. Hal ini didukung oleh (Yusuf Iis et al., 2022) yang menyatakan bahwa pengembangan karir dan lingkungan kerja juga memiliki efek langsung pada kinerja. Penelitian oleh (Widisono et al., 2021) menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu Alfarizi & Haryadi (2023) menegaskan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengembangan dan manajemen karier ditemukan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja (Aina & Atan, 2020). Pengembangan karier memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (Nuriman, 2021b). Pengembangan karier memiliki dampak positif pada kinerja karyawan (Widisono et al., 2021). Pengembangan karier memiliki dampak positif pada kinerja karyawan (Wau & Purwanto, 2021). Terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan (Febrianti et al., 2020). Kesimpulan dari rangkaian pernyataan tersebut adalah bahwa pengembangan karier memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja. Ini menunjukkan pentingnya investasi dalam pengembangan karier sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas dan hasil kerja dari perspektif berbagai penelitian yang disebutkan.

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

H2 : Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

#### 2.4.3. Pengaruh Kompetensi professional terhadap motivasi berprestasi

Penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa kompetensi professional memiliki peran penting dalam memengaruhi motivasi berprestasi seseorang (Subari & Raidy, 2015). Sebuah penelitian mengungkapkan bahwa karyawan dengan kompetensi tinggi, seperti kemampuan teknis, manajerial, dan interpersonal yang baik, cenderung lebih termotivasi untuk mencapai target dan tujuan organisasi karena rasa percaya diri yang timbul dari kompetensi tersebut (Mantik et al., 2023).

Penelitian lain menemukan bahwa individu yang memiliki kemampuan dalam pemecahan masalah dan berpikir kritis lebih termotivasi untuk berprestasi, karena kompetensi ini memungkinkan mereka untuk menghadapi tantangan secara efektif (Alfarizi & Haryadi, 2023). Selain itu, penelitian lain menyoroti bahwa kompetensi profesional yang kuat meningkatkan motivasi berprestasi, karena karyawan yang mampu bekerja sama dengan baik lebih mudah mencapai hasil yang diinginkan (Nguyen et al., 2020; Nuriman, 2021). Penelitian lain pada tahun 2021 menunjukkan bahwa kompetensi seseorang juga meningkatkan motivasi berprestasi, karena karyawan yang inovatif merasa tertantang untuk terus mencapai hasil yang lebih baik (Mendy Andrian & Ardi, 2022).

Secara keseluruhan, kompetensi profesional yang baik tidak hanya meningkatkan kemampuan kerja seseorang, tetapi juga mendorong motivasi

untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi dalam pekerjaan. Sehingga hypothesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

H2 : Kompetensi profesional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi

#### 2.4.4. Pengaruh kompetensi professional terhadap kinerja SDM

Kompetensi memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan, sebagaimana disampaikan oleh (Al Mamun et al., 2019). Chikamai & Makhamara (2021) menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja. Temuan serupa juga diungkapkan oleh (Mulang, 2021) yang menegaskan bahwa kompetensi secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja guru. Penelitian oleh (Ridwan et al., 2020) mencatat bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. (Kristiawan et al., 2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi profesional dan kinerja guru. (Subari & Raidy, 2015) menyimpulkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja.

H4 : Kompetensi profesional berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

#### 2.4.5. Pengaruh motivasi berprestasi (*need of achievement*) terhadap kinerja SDM

Motivasi berprestasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Daumiller et al., 2022). Individu yang memiliki motivasi

berprestasi tinggi cenderung menetapkan tujuan yang menantang dan bekerja keras untuk mencapainya (Mohamad Suhaimy et al., 2021). SDM dengan motivasi berprestasi terdorong untuk selalu meningkatkan kemampuan dan kualitas kerja mereka, yang berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja (Brunstein & Heckhausen, 2018). Dorongan ini membuat mereka lebih proaktif dalam mencari solusi inovatif, mengambil inisiatif dalam pekerjaan, dan bertanggung jawab atas hasil yang dicapai (Groening & Binnewies, 2019).

Selain itu, hasil penelitian terdahulu juga menyatakan bahwa *Need of achievement* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. . Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Damanik et al., 2020). Pernyataan tersebut menggambarkan bahwa motivasi memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan (Wau & Purwanto, 2021). Motivasi yang tinggi cenderung mempengaruhi karyawan untuk bekerja dengan lebih efektif dan produktif, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik (Zusho & Maehr, 2009). Studi yang dilakukan oleh para peneliti tersebut menunjukkan konsistensi dalam menemukan hubungan positif antara motivasi dan kinerja karyawan.

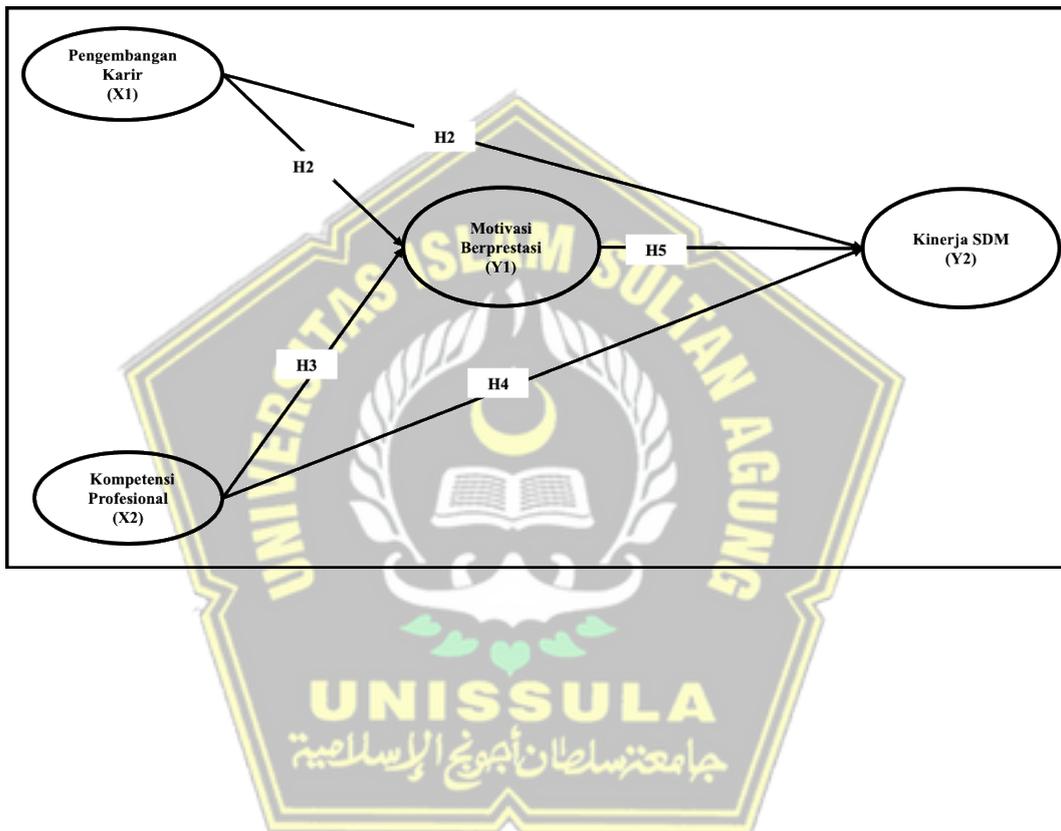
Sehingga hypothesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut:

H3 : Motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

## 2.5. Model Empirik Penelitian

Gambar 2.2

Model Empirik Penelitian



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini diuraikan tentang arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel dan indikator serta teknis analisis.

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis dengan maksud memvalidasi atau memperkuat hipotesis tersebut, dengan harapan dapat memperkuat teori yang menjadi dasar penelitian. Sehubungan dengan hal tersebut, jenis penelitian yang diterapkan adalah "*Explanatory research*" atau penelitian yang bersifat menjelaskan. Ini berarti penelitian ini menitikberatkan pada hubungan antar variabel dengan menguji hipotesis, di mana uraiannya mencakup deskripsi tetapi fokus utamanya adalah pada hubungan antar variabel (Singarimbun, 1982).

#### **3.2 Sumber Data**

##### **3.2.1 Data Primer**

Data primer merujuk pada informasi yang dikumpulkan secara khusus langsung dari sumbernya dan memiliki keterkaitan langsung dengan isu yang sedang diteliti (Cooper & Emory, 1998). Sumber data primer mencakup pandangan responden yang menjadi objek penelitian, seperti jawaban tertulis dalam kuesioner, hasil observasi terhadap objek yang diteliti, dan hasil pengujian. Data primer yang akan dikumpulkan

mencakup identitas responden dan pandangan mereka terkait variabel yang menjadi fokus penelitian, yaitu motivasi berprestasi (*need of achievements*), pengembangan karir, dan kinerja SDM.

### 3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah informasi yang dikumpulkan tanpa tujuan khusus, tidak hanya untuk kepentingan penelitian, tetapi juga untuk tujuan lain (Supomo, 2002). Sumber data sekunder mencakup jurnal penelitian, artikel, majalah, dan buku ilmiah yang relevan dengan penelitian ini.

## 3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan adalah:

### 3.3.1 Studi Pustaka

Studi pustaka menunjukkan bahwa dalam penelitian ini, data primer merupakan data utama, sementara data sekunder berperan sebagai data pendukung. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang dirancang dengan pertanyaan tertutup dan terbuka. Pemilihan antara pertanyaan terbuka atau tertutup bergantung pada pemahaman peneliti terhadap masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Pertanyaan terbuka memberikan kebebasan kepada responden untuk memberikan jawaban sesuai dengan pemikiran mereka, sedangkan pertanyaan tertutup memiliki jawaban yang telah dibatasi oleh peneliti, membatasi kemungkinan jawaban yang panjang dari responden.

### 3.3.2 Penyebaran kuesioner

Penyebaran kuesioner adalah metode pengumpulan data yang melibatkan penyampaian sejumlah pertanyaan kepada responden. Kuesioner diserahkan langsung kepada pemimpin yang bersangkutan dalam amplop dan dikembalikan dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaannya. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan atau memberikan beberapa daftar pernyataan dalam bentuk link yang akan dijawab oleh para responden dengan harapan akan mendapatkan respon atas beberapa pertanyaan yang dibuat oleh peneliti. Untuk mengukur pendapat responden dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert. Responden diminta mengisi pertanyaan dalam Skala Likert dalam jumlah kategori tertentu, sebagai berikut :

**Tabel 3.1. Skala Likert**

No.	Alternatif jawaban	Bobot nilai
1.	STS (Sangat Tidak Setuju)	1
2.	TS (Tidak Setuju)	2
3.	N (Netral)	3
4.	S (Setuju)	4
5.	SS (Sangat Setuju)	5

### 3.4. Populasi dan Sample

Populasi merujuk pada jumlah individu yang menjadi target generalisasi dari hasil penelitian, yang diperoleh dari sampel penelitian (Hadi, 2000). Dalam penelitian ini, populasi yang ditetapkan adalah seluruh pegawai

Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta yang berjumlah 168 orang.

Sampel adalah bagian dari populasi yang dijadikan obyek penelitian (Sugiyono, 1999). Dengan kata lain, sampel merupakan sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap dapat mewakili keseluruhan populasi serta jumlahnya lebih sedikit dari jumlah populasinya. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus, yang berarti jumlah sampel sama dengan jumlah populasi.

### 3.5. Definisi Operasional Variabel

Berikut definisi operasional variabel yang diteliti yaitu terkait dengan variable motivasi berprestasi (*need of achievements*), pengembangan karir, dan kinerja SDM nampak pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2  
Devinisi Operasional Variabel Dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Pengembangan karir kondisi di mana seseorang mengalami peningkatan status dalam suatu organisasi melalui jalur karir yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut.	1) Perlakuan yang adil dalam berkarier, 2) Perhatian dari atasan langsung, 3) Informasi tentang peluang promosi, 4) Minat untuk dipromosikan, 5) Tingkat kepuasan.	Siagian (2014)
2	Kompetensi profesional penerapan ilmu pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan oleh organisasi.	1) Kemampuan berkolaborasi, 2) Kapabilitas komunikasi, 3) Kemampuan kreativitas dan inovasi; 4) Kemampuan memecahkan masalah;	(Fregnan et al., 2020; Salman et al., 2020)

- |   |   |   |
|---|---|---|
|   | 5) Kemampuan berfikir kritis dan kompetensi budaya  |   |
| 3 | Motivasi berprestasi dorongan mental manusia dari dalam dirinya untuk melakukan suatu kegiatan yang lebih baik, lebih cepat, lebih efektif dan lebih efisien sehingga mereka dapat memanfaatkan potensi tertinggi mereka.   | 1) <i>Achiever</i> ;<br>2) <i>Motivation</i> ;<br>3) <i>Competitiveness</i><br>4) <i>Goal Orientation</i> .<br><br>(Smith, 2015)  |
| 4 | Kinerja SDM merupakan Kinerja sumber daya manusia (SDM) dapat didefinisikan sebagai hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Sedangkan indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator yang dikembangkan oleh antara lain adalah | 1) Kualitas ( <i>Quality</i> );<br>2) Kuantitas ( <i>Quantity</i> );<br>3) Ketepatan waktu ( <i>Timeliness</i> );<br>4) Efektivitas biaya ( <i>Cost effectiveness</i> )<br>5) Hubungan antar perseorangan ( <i>interpersonal impact</i> ).<br><br>(Bernardin and Russel 2013) |

### 3.6. Teknik Analisis Data

#### 3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

### 3.6.2. Analisis Uji *Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan kontruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan

variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (konstanta).

#### 3.5.5. Analisa model Partial Least Square

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

##### **1. Convergent Validity**

*Convergent Validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading*

##### **2. Discriminant Validity**

*Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk.

Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

Keterangan :

**AVE** : Rerata persentase skor varian yang diekstrasi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

$\lambda$  : Melambangkan standarize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

### 3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyjur kontruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor kontruk) indikator-indikator yang mengukur kontruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah  $\pm 30$  dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading  $\pm 40$  dianggap lebih baik, dan untuk loading  $> 0.50$  dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading*  $> 0.7$ , *cummunality*  $> 0.5$  dan *Average Variance Extracted* (AVE)  $> 0.5$  (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap kontruk lebih besar daripada korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnta dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

#### 4. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu kontruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa kontruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

#### 5. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *croncbach's alpha*  $> 0.7$ . Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

##### a. *Uji Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

## **b. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolinieritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolinieritas.

## **6. Analisa Inner Model**

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai ( $R^2$ ), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model

konstruktif.  $Q^2$  mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai  $Q^2$  kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$Y_1 = b_1 X_1 + e$$

$$Y_2 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

*Weight Relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana  $W_{kb}$  dan  $W_{ki}$  adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen ( $\eta$ ) dan eksogen ( $\xi$ ). Estimasi variabel laten adalah linier agregasi dari indikator yang nilai

*weightnya* didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah  $\eta$  dan variabel laten eksogen adalah  $\xi$  (independent), sedangkan  $\zeta$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $\gamma$  adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*)

*Inner* model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevance* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square*  $> 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square*  $\leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$$

Dimana  $(1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$  adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square* test untuk relevansi prediktif, *t*-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

## 7. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah :

### 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

$H_0 : \beta_1 = 0$ , tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikatnya

$H_0 : \beta_1 \neq 0$ , a pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikatnya

### 2) Menentukan level of significance : $\alpha = 0,05$ dengan $Df = (\alpha;n-k)$

### 3) Kriteria pengujian

$H_0$  diterima bila  $t^{hitung} < t^{tabel}$

$H_0$  diterima bila  $t^{hitung} \geq t^{tabel}$

### 4) Perhitungan nilai t :

a) Apabila  $t^{hitung} \geq t^{tabel}$  berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

b) Apabila  $t^{hitung} < t^{tabel}$  berarti tidak ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

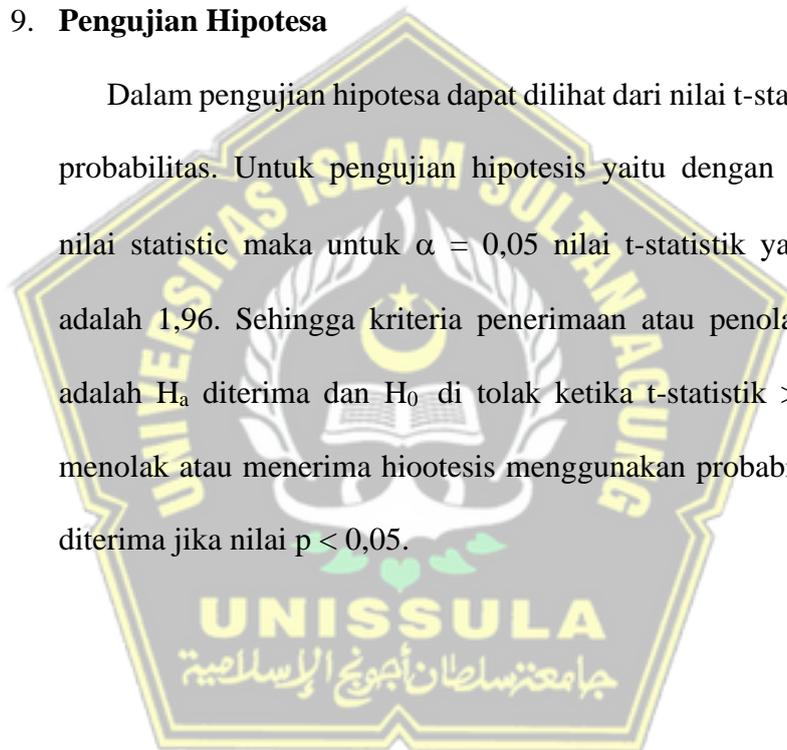
## 8. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit realibility* untuk blok indikator. Model

struktur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

#### 9. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk  $\alpha = 0,05$  nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  di tolak ketika t-statistik  $> 1,96$ . Untuk menolak atau menerima hiotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  diterima jika nilai  $p < 0,05$ .



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Responden

Deskripsi responden dapat memberikan gambaran awal mengenai profil responden penelitian, sehingga dapat diperoleh informasi akurat mengenai pihak yang memberikan jawaban atau data penelitian ini. Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 168 SDM di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 13 - 25 November 2024. Deskripsi ini berisi informasi yang relevan tentang bagaimana karakteristik responden dipandang dari aspek jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja. Hasil pengolahan data kuesioner terkait deskripsi responden disajikan pada Tabel 4.1.

##### 1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1

Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	132	78,57
Wanita	36	21,43
Total	168	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 132 responden (78,57%) dan responden wanita sebanyak 36 responden (21,43%). Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah pria lebih banyak

dibandingkan dengan wanita. Hal ini sangat mendukung proses kerja di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Pegawai pria biasanya lebih stabil menghadapi tekanan pekerjaan, lebih berani mengambil risiko, dan memiliki keunggulan dalam tugas yang membutuhkan kekuatan fisik.

## 2. Usia

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Deskripsi Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21 - 30 tahun	55	32,74
31 - 40 tahun	74	44,05
41 - 50 tahun	21	12,5
51 - 60 tahun	18	10,71
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 21-30 tahun sebanyak 55 responden (32,74%), usia 31-40 tahun sebanyak 74 responden (44,05%), usia 41-50 tahun sebanyak 21 responden (12,5%), dan terdapat 18 responden (10,71%) usia 51-60 tahun. Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 31-40 tahun, dan terbanyak ke-2 adalah rentang 21-30. Artinya, dalam organisasi umumnya lebih banyak terdapat pegawai muda, di mana mereka masih memiliki semangat yang tinggi untuk mencari pengalaman dalam bekerja, sehingga memiliki antusiasme yang tinggi dalam bekerja.

### 3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3  
Deskripsi Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	3	1,78
Diploma	50	29,76
S1	91	54,17
S2	26	14,29
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S1 yaitu sebanyak 91 responden (54,17%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 3 responden (1,78 %), Diploma sebanyak 50 responden (29,76 %), S2 sebanyak 26 responden (14,29 %). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berlatar belakang pendidikan Sarjana. Banyaknya pegawai dengan pendidikan yang cukup tinggi tersebut diharapkan memiliki kompetensi yang diperlukan dalam organisasi, sehingga akan mendukung kinerjanya

### 4. Lama Bekerja

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan berdasarkan lama mereka bekerja sebagai berikut:

Tabel 4.4  
Deskripsi Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
0 - 10 tahun	45	26,79
11 - 20 tahun	75	44,64
21 - 30 tahun	40	23,81
> 30 tahun	8	4,76
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 0-10 tahun sebanyak 45 responden (26,79%). Responden dengan masa kerja 11 - 20 tahun sebanyak 75 responden (44,64%), masa kerja 21 -30 tahun sebanyak 40 responden (23,81%), dan responden dengan masa kerja >30 tahun sebanyak 8 responden (4,76%). Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai masa kerja yang masih minim. Oleh karena itu, pegawai membutuhkan banyak pengalaman dan pengetahuan mendalam tentang proses dan dinamika yang ada terkait dengan pekerjaannya.

#### 4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif merupakan teknik analisis statistik yang digunakan untuk menggambarkan dan meringkas karakteristik dasar dari data yang dikumpulkan. Tujuan utamanya adalah memberikan gambaran awal mengenai pola atau tren dalam data, sehingga dapat memahami distribusi dan sifat-sifat data sebelum masuk ke dalam analisis yang lebih kompleks.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.2.

**Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian**

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
a	<b>Pengembangan karir</b>		
	1. Perlakuan yang adil dalam berkarier,	3.98	0.68
	2. Perhatian dari atasan langsung,	3.86	0.78
	3. Informasi tentang peluang promosi,	3.90	0.78
	4. Minat untuk dipromosikan,	3.85	0.79
	5. Tingkat kepuasan	3.89	0.70
	Mean Variabel	<b>3.89</b>	
b	<b>Kompetensi profesional</b>		
	1. Kemampuan berkolaborasi,	3.81	0.72
	2. Kapabilitas komunikasi,	3.89	0.71
	3. Kemampuan kreativitas dan inovasi;	3.86	0.72
	4. Kemampuan memecahkan masalah;	3.80	0.71
	5. Kemampuan berfikir kritis dan kompetensi budaya	3.89	0.72
	Mean Variabel	<b>3.85</b>	
c	<b>Motivasi berprestasi</b>		
	1. Achiever;	3.90	0.91
	2. Motivation;	3.94	0.91
	3. Competitiveness	3.92	0.91
	4. Goal Orientation	3.88	0.81
	Mean Variabel	<b>3.91</b>	
d	<b>Kinerja SDM</b>		
	1. Kualitas (Quality);	3.99	0.63
	2. Kuantitas (Quantity);	4.04	0.63
	3. Ketepatan waktu (Timeliness);	3.91	0.69
	4. Efektivitas biaya (Cost effectiveness)	3.95	0.68
	5. Hubungan antar perseorangan (interpersonal impact)	4.01	0.68
	Mean Variabel	<b>3.98</b>	

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Pengembangan karir secara keseluruhan sebesar 3,89 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa secara umum responden berpandangan bahwa proses Pengembangan karir dalam organisasi dirasa sangat baik. Hasil deskripsi data pada variabel Pengembangan karir didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah

indikator Perlakuan yang adil dalam berkarier (3.98) dan terendah adalah indikator Minat untuk dipromosikan (3.85).

Pada variabel Kompetensi profesional secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,85 terletak pada rentang kategori baik (3,67 – 5,00). Artinya, pegawai umumnya memiliki kompetensi profesional yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kompetensi profesional didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Kapabilitas komunikasi dan Kemampuan berfikir kritis dan kompetensi budaya (3.89) dan terendah pada indikator Kemampuan memecahkan masalah (3.80).

Pada variabel Motivasi berprestasi secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,91 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki motivasi berprestasi yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Motivasi berprestasi didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Motivation (3,94) dan indikator dengan nilai mean terendah yaitu indikator Goal Orientation dengan nilai yang sama (3,80).

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,98 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa secara umum pegawai memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kuantitas (Quantity) (4,04) dan terendah pada indikator Efektivitas biaya (Cost effectiveness) (3,95).

### **4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)**

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) merupakan evaluasi dasar yang dilakukan dalam analisis PLS. Tujuan evaluasi ini adalah untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

#### **4.3.1. Convergent Validity**

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* setiap indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari nilai loading faktor (*outer loading*) setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai *outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan (Ghozali, 2011).

##### **1. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Pengembangan karir**

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Pengembangan karir direfleksikan melalui lima indikator yaitu Perlakuan yang adil dalam berkarier, Perhatian dari atasan langsung, Informasi tentang peluang promosi, Minat untuk dipromosikan, dan Tingkat kepuasan. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Pengembangan karir sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Outer Loading Konstruk Pengembangan karir**

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
X1_1	Perlakuan yang adil dalam berkarier,	0.710	Valid
X1_2	Perhatian dari atasan langsung,	0.883	Valid
X1_3	Informasi tentang peluang promosi,	0.894	Valid
X1_4	Minat untuk dipromosikan,	0.886	Valid
X1_5	Tingkat kepuasan	0.722	Valid

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kompetensi profesional memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kompetensi profesional (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Perlakuan yang adil dalam berkarier, Perhatian dari atasan langsung, Informasi tentang peluang promosi, Minat untuk dipromosikan, dan Tingkat kepuasan.

## 2. Evaluasi Model Kompetensi profesional

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kompetensi profesional direfleksikan melalui lima indikator yaitu Kemampuan berkolaborasi, Kapabilitas komunikasi, Kemampuan kreativitas dan inovasi; Kemampuan memecahkan masalah; Kemampuan berfikir kritis dan kompetensi budaya. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kompetensi profesional sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Outer Loading Konstruk Kompetensi profesional**

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
X2_1	Kemampuan berkolaborasi,	0.749	Valid
X2_2	Kapabilitas komunikasi,	0.860	Valid
X2_3	Kemampuan kreativitas dan inovasi;	0.812	Valid
X1_4	Kemampuan memecahkan masalah;	0.733	Valid
X1_5	Kemampuan berfikir kritis dan kompetensi budaya	0.867	Valid

Tabel dan gambar di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kompetensi profesional memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kompetensi profesional (X2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator pembentuknya.

### 3. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Motivasi berprestasi

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Motivasi berprestasi direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Motivasi berprestasi sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Outer Loading Konstruk Motivasi berprestasi**

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Y1_1	<i>Achiever;</i>	0.840	Valid
Y1_2	<i>Motivation;</i>	0.897	Valid
Y1_3	<i>Competitiveness</i>	0.896	Valid
Y1_4	<i>Goal Orientation</i>	0.811	Valid

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Motivasi berprestasi memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Motivasi berprestasi (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator *Achiever; Motivation; Competitiveness* dan *Goal Orientation*.

#### 4. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja SDM

Pengukuran variabel Kinerja SDM dalam hal ini direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Outer Loading Konstruk Kinerja SDM**

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Y2_1	Kualitas ( <i>Quality</i> );	0.761	Valid
Y2_2	Kuantitas ( <i>Quantity</i> );	0.709	Valid
Y2_3	Ketepatan waktu ( <i>Timeliness</i> );	0.725	Valid
Y2_4	Efektivitas biaya ( <i>Cost effectiveness</i> )	0.832	Valid
Y2_5	Hubungan antar perseorangan ( <i>interpersonal impact</i> )	0.731	Valid

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja SDM mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kualitas (*Quality*); Kuantitas (*Quantity*); Ketepatan waktu (*Timeliness*); Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) dan Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*).

Sesuai hasil pengujian validitas konvergen pada setiap variabel di atas, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan sebagai pengukur variabel-variabel dalam penelitian ini.

#### 4.3.2. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### 1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract (AVE)* dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

**Tabel 4.7**  
**Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion***

	Kinerja SDM	Kompetensi profesional	Motivasi berprestasi	Pengembangan karir
Kinerja SDM	0.753			
Kompetensi profesional	0.546	0.806		
Motivasi berprestasi	0.618	0.376	0.862	
Pengembangan karir	0.569	0.448	0.564	0.823

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Tabel 4.7 menyajikan nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang

diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Oleh karena itu, instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

## 2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

**Tabel 4.8**  
**Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)***

Variabel	Kinerja SDM	Kompetensi profesional	Motivasi berprestasi	Pengembangan karir
Kinerja SDM				
Kompetensi profesional	0.649			
Motivasi berprestasi	0.731	0.427		
Pengembangan karir	0.674	0.512	0.621	

Sumber : Olah data dengan SmartPLS (2024)

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Fornell-Larcker Criterion* dan *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

### 3. Cross Loading

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

**Tabel 4.9**  
**Nilai Cross Loading**

	Kinerja SDM	Kompetensi profesional	Motivasi berprestasi	Pengembangan karir
X1_1	0.409	0.388	0.299	<b>0.710</b>
X1_2	0.480	0.354	0.568	<b>0.883</b>
X1_3	0.523	0.406	0.509	<b>0.894</b>
X1_4	0.483	0.379	0.486	<b>0.886</b>
X1_5	0.441	0.329	0.415	<b>0.722</b>
X2_1	0.429	<b>0.749</b>	0.267	0.257
X2_2	0.458	<b>0.860</b>	0.380	0.439
X2_3	0.442	<b>0.812</b>	0.272	0.415
X2_4	0.382	<b>0.733</b>	0.269	0.259
X2_5	0.485	<b>0.867</b>	0.314	0.411
Y1_1	0.554	0.284	<b>0.840</b>	0.462
Y1_2	0.521	0.352	<b>0.897</b>	0.542
Y1_3	0.565	0.344	<b>0.896</b>	0.559
Y1_4	0.487	0.313	<b>0.811</b>	0.355
Y2_1	<b>0.761</b>	0.471	0.468	0.437
Y2_2	<b>0.709</b>	0.399	0.433	0.323
Y2_3	<b>0.725</b>	0.372	0.445	0.482
Y2_4	<b>0.832</b>	0.482	0.506	0.454
Y2_5	<b>0.731</b>	0.319	0.475	0.439

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2024)

Berdasarkan analisis *cross loading*, kriteria uji validitas diskriminan yaitu apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar dibanding korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua

konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

#### 4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah metode statistik yang digunakan untuk menilai konsistensi dan kestabilan suatu instrumen pengukuran dalam mengukur suatu variabel atau konstruk tertentu. Pengukuran reliabilitas dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *Cronbach alpha*

Cronbach's Alpha mengukur reliabilitas internal, tetapi dengan asumsi bahwa semua indikator memiliki bobot yang sama. Cronbach's Alpha lebih konservatif dibandingkan dengan Composite Reliability, dan sering digunakan sebagai tolok ukur awal untuk menilai reliabilitas konstruk. Jika nilai *cronbach alpha*  $> 0,70$  maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

b. *Composite Reliability*.

Composite Reliability digunakan untuk mengukur reliabilitas internal dari indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur suatu konstruk dalam model PLS. CR memberikan estimasi yang lebih akurat dibandingkan Cronbach's Alpha karena mempertimbangkan bobot (weight) dari setiap indikator dalam model. Nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

AVE mengukur seberapa besar variabilitas yang dapat dijelaskan oleh konstruk dibandingkan dengan variabilitas total yang dihasilkan oleh indikator-indikatornya. Jika nilai AVE > 0,5 maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

Hasil *Cronbach's Alpha*, *composite reliability*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja SDM	0.808	0.867	0.567
Kompetensi profesional	0.864	0.902	0.650
Motivasi berprestasi	0.884	0.920	0.742
Pengembangan karir	0.879	0.912	0.678

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2024)

Tabel 4.10 menunjukkan nilai AVE masing-masing konstruk > 0,5, nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk > 0,7. Dengan demikian hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik, sehingga dapat digunakan dalam proses analisis lebih lanjut. Atas dasar hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* dari variabel serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dapat dinyatakan valid dan reliabel sebagai pengukur variabel penelitian.

#### 4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Uji kesesuaian model dalam analisis PLS digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana model struktural mendukung hipotesis yang diajukan dan memiliki kemampuan prediksi yang baik terhadap variabel dependen. Ukuran statistic yang dapat dipakai untuk menentukan kesesuaian model yang diajukan diantaranya yaitu R square dan Q square (Hair et al., 2019).

##### 4.4.1. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

**Tabel 4.11 Nilai R-Square**

	R-square
Motivasi berprestasi	0.337
Kinerja SDM	0.526

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2024)

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model Motivasi berprestasi sebesar 0,337 artinya variabel Motivasi berprestasi dapat dijelaskan 33,7% oleh variabel Pengembangan karir dan Kompetensi profesional. Sedangkan sisanya 66,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,337) berada di nilai 0,33 – 0,67, artinya variabel

Pengembangan karir dan Kompetensi profesional memberikan pengaruh yang cukup besar (moderat) terhadap variabel Motivasi berprestasi .

Nilai R square Kinerja SDM sebesar 0,526 artinya Kinerja SDM dapat dijelaskan 52,6% oleh variabel Pengembangan karir, Kompetensi profesional, dan Motivasi berprestasi, sedangkan sisanya 47,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,526) berada di nilai 0,33 – 0,67, artinya variabel Pengembangan karir, Kompetensi profesional, dan Motivasi berprestasi memberikan pengaruh yang cukup besar (moderat) terhadap Kinerja SDM.

#### 4.4.2. Q square

Q-Square ( $Q^2$ ) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Nilai Q square dikategorikan menjadi 3 kategori yaitu kecil, sedang dan besar, nilai Q square 0,02 – 0,15 dinyatakan kecil, nilai Q square 0,15 – 0,35 dinyatakan sedang dan nilai Q square >0,35 dinyatakan besar (Mirza Soetirto et al., 2023).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.12 Nilai Q-square**

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja SDM	1015.000	724.251	0.286
Motivasi berprestasi	812.000	616.185	0.241

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2024)

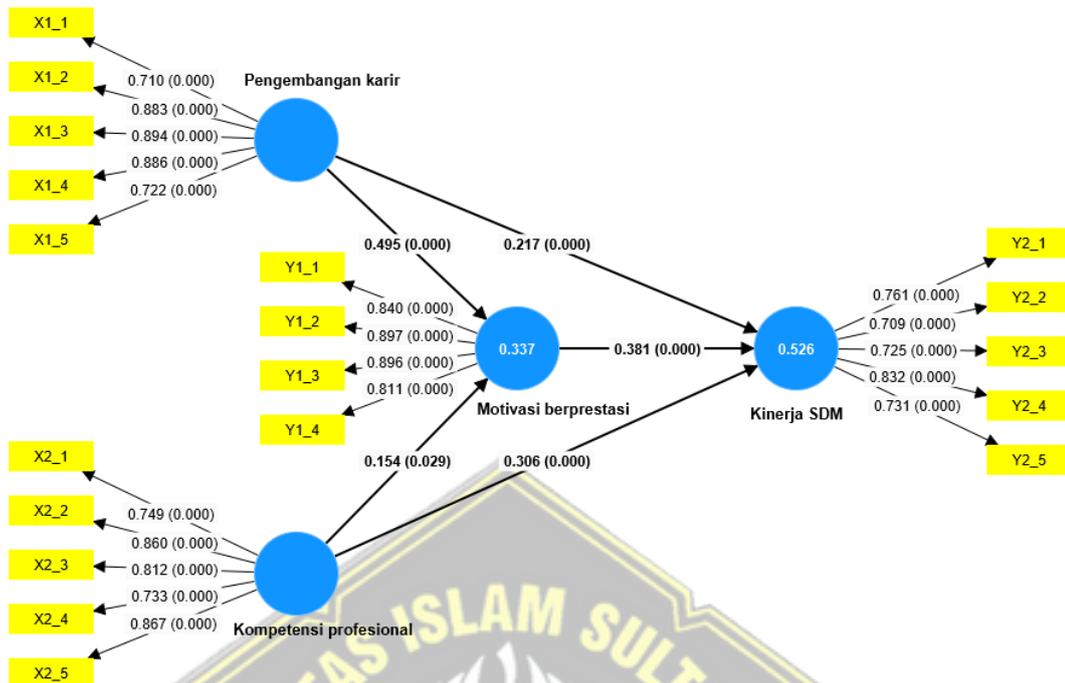
Nilai Q-square ( $Q^2$ ) untuk variabel Motivasi berprestasi sebesar 0,241 berada pada rentang nilai 0,15 – 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Motivasi berprestasi termasuk cukup baik. Pada variabel Kinerja SDM diperoleh nilai Q-square sebesar 0,286 yang menunjukkan nilai Q square berada pada rentang nilai 0,15 – 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Kinerja SDM termasuk cukup baik.

Kedua nilai Q square berada di atas nilai 0, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance*. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

#### **4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)**

Pengujian model struktural (*inner model*) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk Pengembangan karir, Kompetensi profesional, Motivasi berprestasi dan Kinerja SDM.

Pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



**Gambar 4.5.**  
**Full Inner Model SEM-PLS**

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

#### 4.5.1. Uji Multikolinieritas

Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. *Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

**Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinieritas**

	VIF
Kompetensi profesional -> Kinerja SDM	1.286
Kompetensi profesional -> Motivasi berprestasi	1.251
Motivasi berprestasi -> Kinerja SDM	1.508
Pengembangan karir -> Kinerja SDM	1.619
Pengembangan karir -> Motivasi berprestasi	1.251

Multikolinieritas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Uji

multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity*. Tabel 4.13 hasil di atas memperlihatkan bahwa hasil uji multikolinieritas pada model penelitian ini dimana nilai VIF seluruh variabel tidak melebihi nilai 5. Sesuai dengan syarat yang ditetapkan bahwa pada kondisi tersebut tidak terdapat adanya masalah multikolinieritas dalam model yang terbentuk.

#### 4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dengan syarat jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka hipotesis diterima. Nilai  $t$  tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96. Untuk lebih jelasnya pada bagian di bawah ini.

Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.14 Path Coefficients**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Kompetensi profesional -> Kinerja SDM	0.306	0.309	0.053	5.781	0.000
Kompetensi profesional -> Motivasi berprestasi	0.154	0.155	0.071	2.184	0.029
Motivasi berprestasi -> Kinerja SDM	0.381	0.381	0.046	8.203	0.000
Pengembangan karir -> Kinerja SDM	0.217	0.217	0.062	3.488	0.000
Pengembangan karir -> Motivasi berprestasi	0.495	0.495	0.058	8.532	0.000

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2024)

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan analisis PLS di atas, selanjutnya dapat disajikan hasil pengujian masing-masing hipotesis yang diajukan di bab sebelumnya, sebagai berikut:

### 1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,495.

Nilai tersebut membuktikan bahwa Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (8,532) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh 6,139 positif dan signifikan Pengembangan karir terhadap Motivasi berprestasi. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi" dapat **diterima**.

### 2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,217. Nilai tersebut membuktikan Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (3,488) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh signifikan Pengembangan karir terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa "*Pengembangan*

*karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM” dapat diterima.*

### 3. Pengujian Hipotesis 3:

**H3:** Kompetensi profesional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,154. Nilai tersebut membuktikan Kompetensi profesional berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi. Hal ini juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (2,184) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,029) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kompetensi profesional terhadap Motivasi berprestasi. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa ”Kompetensi profesional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi ” dapat **diterima**.

### 4. Pengujian Hipotesis 4:

**H4:** Kompetensi profesional berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,263306 Nilai tersebut membuktikan Kompetensi profesional berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Temuan tersebut diperkuat dengan hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (5,781) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kompetensi profesional terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis keempat yang

menyatakan bahwa ” Kompetensi profesional berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia” dapat **diterima**.

#### 5. Pengujian Hipotesis 5:

H5: Motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,381. Nilai tersebut membuktikan Motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (8,203) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Motivasi berprestasi terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa ” Motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM ” dapat **diterima**.

Hasil uji hipotesis penelitian ini secara keseluruhan dapat diringkas sebagai berikut:

**Tabel 4.15**  
**Ringkasan Hasil Uji Hipotesis**

No	Hipotesis	Koefisien	T statistics	P values	Keterangan
1	H1: Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi	0.495	8.532	0.000	Diterima
2	H2: Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM	0.217	3.488	0.000	Diterima
3	H3: Kompetensi profesional memiliki pengaruh positif dan	0.154	2.184	0.029	Diterima

	signifikan terhadap motivasi berprestasi				
4	H4: Kompetensi profesional berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.	0.306	5.781	0.000	Diterima
5	H5: Motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM	0.381	8.203	0.000	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima jika  $t > 1,96$  atau  $p < 0,05$

#### 4.5.3. Analisis Pengaruh Indirect Effect

Uji pengaruh *indirect effect* atau tidak langsung ditujukan untuk mengetahui adanya pengaruh pengembangan karir dan kompetensi profesional terhadap variabel Kinerja SDM melalui mediasi motivasi berprestasi sebagai variabel intervening. Hasil uji pengaruh tidak langsung dapat ditampilkan pada tabel berikut.

**Tabel 4.16**  
**Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Pengembangan karir -> Motivasi berprestasi -> Kinerja SDM	0.188	0.189	0.033	5.667	0.000
Kompetensi profesional -> Motivasi berprestasi -> Kinerja SDM	0.059	0.059	0.028	2.076	0.038

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2024)

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Pengembangan karir terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Berprestasi adalah 0,188 dengan nilai t hitung sebesar 5,667 dan  $p=0,000$  ( $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan Pengembangan karir terhadap Kinerja SDM secara tidak

langsung melalui Motivasi berprestasi. Artinya, pengembangan karir yang baik yang dirasakan pegawai selama bekerja dapat meningkatkan motivasi berprestasi, selanjutnya motivasi tersebut akan mendorong perilaku kerja pegawai untuk meraih kinerja yang lebih baik.

Temuan lainnya diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Kompetensi profesional terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi berprestasi adalah 0,059 dengan nilai t hitung sebesar 2,076 dan nilai signifikansi  $p=0,038$  ( $p>0,05$ ). Hasil dari pengujian tersebut berarti bahwa terdapat pengaruh Kompetensi profesional terhadap Kinerja SDM secara tidak langsung melalui motivasi berprestasi. Pegawai yang memiliki kompetensi profesional yang baik, cenderung memiliki kepercayaan diri dan kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan baik. kemampuan yang dimiliki tersebut dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Motivasi tersebut mendorong pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

#### **4.6. Pembahasan**

##### **4.6.1. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Motivasi Berprestasi**

Penelitian membuktikan bahwa Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa Pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi karyawan (Lee et al., 2024).

Pengukuran variabel Pengembangan karir direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Perlakuan yang adil dalam berkarier, Perhatian

dari atasan langsung, Informasi tentang peluang promosi, Minat untuk dipromosikan, dan Tingkat kepuasan. Sedangkan motivasi berprestasi direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator *Achiever*; *Motivation*; *Competitiveness* dan *Goal Orientation*.

Hasil pengukuran variable Pengembangan karir dengan nilai outer loading tertinggi adalah indicator Informasi tentang peluang promosi sedangkan Hasil pengukuran variable Motivasi berprestasi dengan nilai outer loading tertinggi adalah indicator *Motivation*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi informasi yang diberikan mengenai peluang promosi, maka semakin tinggi pula motivasi pegawai untuk berprestasi. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang jalur karir dan kesempatan untuk naik jabatan, mereka akan lebih terdorong untuk meningkatkan kinerja dan mencapai target yang lebih tinggi. Informasi tentang peluang promosi memberikan kejelasan mengenai persyaratan dan kompetensi yang dibutuhkan, sehingga pegawai dapat merancang strategi pengembangan diri yang sesuai dengan tujuan karir mereka.

Hasil pengukuran variable Pengembangan karir dengan nilai outer loading terendah adalah indicator Perlakuan yang adil dalam berkarier. Sedangkan hasil pengukuran variable Motivasi berprestasi dengan nilai outer loading terendah adalah indicator *Goal Orientation*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Perlakuan yang adil dalam berkarier akan semakin tinggi *Goal Orientation*. Semakin tinggi tingkat keadilan

dalam perlakuan terhadap karier karyawan, semakin tinggi pula orientasi mereka terhadap pencapaian tujuan (*Goal Orientation*). Hal ini mengindikasikan bahwa ketika pegawai merasa bahwa sistem pengembangan karier di organisasi berjalan secara adil dan transparan, mereka akan lebih fokus dalam menetapkan serta mencapai target kerja yang lebih tinggi. Keadilan dalam karier mencakup kesempatan yang setara bagi seluruh karyawan untuk berkembang, memperoleh promosi, serta mendapatkan penghargaan atas kinerja mereka tanpa adanya diskriminasi atau ketidakjelasan dalam prosesnya.

#### **4.6.2. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja SDM**

Penelitian membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil (Yusuf Iis et al., 2022) yang menyatakan bahwa pengembangan karir dan lingkungan kerja juga memiliki efek langsung pada kinerja.

Pengukuran variabel Pengembangan karir direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Perlakuan yang adil dalam berkarier, Perhatian dari atasan langsung, Informasi tentang peluang promosi, Minat untuk dipromosikan, dan Tingkat kepuasan. Sedangkan Kinerja SDM direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Kualitas (*Quality*); Kuantitas (*Quantity*); Ketepatan waktu (*Timeliness*); Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) dan Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*).

Hasil pengukuran variable Pengembangan karir dengan nilai outer loading tertinggi adalah indicator Informasi tentang peluang promosi. Sedangkan Hasil pengukuran variable Kinerja SDM dengan nilai outer loading tertinggi adalah indicator Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat informasi yang diberikan mengenai peluang promosi, semakin tinggi pula efektivitas biaya dalam kinerja sumber daya manusia (SDM). Hal ini menunjukkan bahwa transparansi dalam jalur karier dan kesempatan promosi dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien, yang pada akhirnya berdampak pada optimalisasi biaya operasional perusahaan. Ketika pegawai memiliki pemahaman yang jelas mengenai persyaratan dan tahapan promosi, mereka akan lebih fokus dalam meningkatkan kompetensi dan produktivitasnya, sehingga mengurangi kemungkinan biaya tambahan yang disebabkan oleh ketidakefisienan, pergantian karyawan yang tinggi, atau kesalahan dalam pekerjaan.

Hasil pengukuran variable Pengembangan karir dengan nilai outer loading terendah adalah indicator Perlakuan yang adil dalam berkarier. Sedangkan Hasil pengukuran variable Kinerja SDM dengan nilai outer loading terendah adalah indicator Kuantitas (*Quantity*). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat perlakuan yang adil dalam pengembangan karier, semakin tinggi pula kuantitas atau jumlah output kerja yang dihasilkan oleh sumber daya manusia (SDM). Hal ini menunjukkan bahwa keadilan dalam kesempatan berkarier dapat menjadi

faktor penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa sistem promosi, kenaikan jabatan, dan kesempatan pengembangan diri diterapkan secara adil tanpa diskriminasi, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras dan meningkatkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan.

#### **4.6.3. Pengaruh Pengembangan Kompetensi Profesional Terhadap Motivasi Berprestasi**

Penelitian membuktikan bahwa Kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi. Hal ini juga diperkuat dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kompetensi seseorang juga meningkatkan motivasi berprestasi, karena karyawan yang inovatif merasa tertantang untuk terus mencapai hasil yang lebih baik (Mendy Andrian & Ardi, 2022).

Pengukuran variabel Kompetensi profesional direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Kemampuan berkolaborasi, Kapabilitas komunikasi, Kemampuan kreativitas dan inovasi; Kemampuan memecahkan masalah; Kemampuan berfikir kritis dan kompetensi budaya sedangkan Motivasi berprestasi direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator *Achiever; Motivation; Competitiveness* dan *Goal Orientation*.

Hasil pengukuran variable Kompetensi profesional dengan nilai outer loading tertinggi adalah indikator Kemampuan berfikir kritis sedangkan Hasil pengukuran variable Motivasi berprestasi dengan nilai

outer loading tertinggi adalah indikator Motivation. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan berpikir kritis yang dimiliki seseorang, semakin tinggi pula tingkat motivasi berprestasinya. Hal ini menunjukkan bahwa individu yang mampu menganalisis, mengevaluasi, dan memecahkan masalah secara sistematis cenderung memiliki dorongan yang lebih kuat untuk mencapai prestasi yang lebih baik. Kemampuan berpikir kritis memungkinkan seseorang untuk memahami tantangan secara lebih mendalam, menemukan solusi yang inovatif, dan menetapkan strategi yang efektif dalam mencapai tujuan.

Hasil pengukuran variable Kompetensi profesional dengan nilai outer loading terendah adalah indikator Kemampuan memecahkan masalah sedangkan Hasil pengukuran variable Motivasi berprestasi dengan nilai outer loading terendah adalah indikator Goal Orientation. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan seseorang dalam memecahkan masalah, semakin tinggi pula orientasi mereka terhadap pencapaian tujuan (goal orientation). Hal ini menunjukkan bahwa individu yang mampu mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan permasalahan dengan efektif cenderung memiliki fokus yang lebih jelas dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, keterampilan dalam menyelesaikan masalah bukan hanya membantu seseorang mengatasi hambatan dalam pekerjaan, tetapi juga meningkatkan tekad dan arah mereka dalam mencapai kesuksesan.

#### 4.6.4. Pengaruh Kompetensi Profesional Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

Penelitian membuktikan bahwa Kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hal ini juga diperkuat dari hasil Chikamai & Makhamara (2021) menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja.

Pengukuran variabel Kompetensi profesional direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Kemampuan berkolaborasi, Kapabilitas komunikasi, Kemampuan kreativitas dan inovasi; Kemampuan memecahkan masalah; Kemampuan berfikir kritis dan kompetensi budaya sedangkan Pengukuran variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Kualitas (*Quality*); Kuantitas (*Quantity*); Ketepatan waktu (*Timeliness*); Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) dan Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*).

Hasil pengukuran variable Kompetensi profesional dengan nilai outer loading tertinggi adalah indikator Kemampuan berfikir kritis sedangkan Hasil pengukuran variable Kinerja SDM dengan nilai outer loading tertinggi adalah indikator Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan berpikir kritis seseorang, semakin tinggi pula efektivitas biaya dalam suatu organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa individu dengan keterampilan berpikir kritis yang baik cenderung lebih mampu menganalisis situasi secara mendalam, mengidentifikasi solusi yang paling efisien, dan membuat keputusan yang

dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya. Dengan demikian, mereka dapat membantu organisasi dalam mengurangi pemborosan, meningkatkan efisiensi operasional, serta mengalokasikan anggaran secara lebih tepat dan strategis.

Hasil pengukuran variable Kompetensi profesional dengan nilai outer loading terendah adalah indicator Kemampuan memecahkan masalah sedangkan Hasil pengukuran variable Kinerja SDM dengan nilai outer loading terendah adalah indicator Kuantitas (*Quantity*). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan seseorang dalam memecahkan masalah, semakin besar pula kontribusinya terhadap peningkatan kuantitas hasil kerja. Hal ini menunjukkan bahwa individu yang memiliki keterampilan problem-solving yang baik cenderung lebih efisien dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, mengatasi hambatan, serta menemukan solusi yang efektif untuk mengoptimalkan produktivitas kerja. Dengan demikian, peningkatan kemampuan dalam memecahkan masalah dapat berdampak langsung pada peningkatan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

#### **4.6.5. Pengaruh Motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM**

Penelitian membuktikan bahwa Motivasi berprestasi berpengaruh pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa Motivasi

memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Damanik et al., 2020).

Pengukuran variabel Motivasi berprestasi direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator *Achiever; Motivation; Competitiveness* dan *Goal Orientation*. Sedangkan Kinerja SDM direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Kualitas (*Quality*); Kuantitas (*Quantity*); Ketepatan waktu (*Timeliness*); Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) dan Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*).

Hasil pengukuran variable Motivasi berprestasi dengan nilai outer loading tertinggi adalah indikator Motivation. Sedangkan Hasil pengukuran variable Kinerja SDM dengan nilai outer loading tertinggi adalah indikator Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi individu dalam mencapai prestasi, semakin besar kontribusinya terhadap peningkatan efektivitas biaya dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja lebih efisien, memanfaatkan sumber daya dengan optimal, serta mengurangi pemborosan dalam proses kerja. Motivasi yang kuat mendorong individu untuk lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, mencari cara kerja yang lebih produktif, serta menghindari perilaku yang tidak mendukung efisiensi organisasi.

Hasil pengukuran variable Motivasi berprestasi dengan nilai outer loading terendah adalah indikator Goal Orientation sedangkan Hasil pengukuran variable Kinerja SDM dengan nilai outer loading terendah

adalah indikator Kuantitas (*Quantity*). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi terhadap tujuan (*Goal Orientation*) yang dimiliki oleh individu, semakin besar jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam suatu periode waktu tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki fokus kuat terhadap pencapaian tujuan cenderung lebih produktif dan mampu meningkatkan kuantitas hasil kerja mereka. Dengan orientasi yang jelas terhadap tujuan yang ingin dicapai, individu akan lebih disiplin dalam mengatur waktu, memprioritaskan tugas, serta menghindari gangguan yang dapat menghambat pencapaian target.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Hasil penelitian yang dilakukan terkait peran Pengembangan karir dan Kompetensi profesional terhadap motivasi berprestasi dan dampaknya pada kinerja SDM menunjukkan bahwa:

1. Pengembangan karir memberikan dampak positif terhadap peningkatan motivasi untuk berprestasi. Hal ini berarti bahwa perlakuan yang adil dalam karir, perhatian dari atasan, akses informasi mengenai kesempatan promosi, keinginan untuk naik jabatan, serta tingkat kepuasan kerja akan mendorong semangat berprestasi pada sumber daya manusia (SDM).
2. Pengembangan karir yang optimal akan berdampak pada peningkatan kinerja SDM. Dengan kata lain, semakin baik pengembangan karir seseorang, semakin meningkat pula kualitas (*quality*), kuantitas (*quantity*), ketepatan waktu (*timeliness*), efisiensi biaya (*cost effectiveness*), dan kemampuan membangun hubungan interpersonal (*interpersonal impact*).
3. Motivasi untuk berprestasi dapat ditingkatkan melalui pengembangan kompetensi profesional. Kemampuan untuk berkolaborasi, keterampilan komunikasi yang baik, kreativitas dan inovasi, kemampuan dalam memecahkan masalah, berpikir kritis, serta pemahaman terhadap kompetensi budaya akan berkontribusi dalam mendorong semangat sumber daya manusia (SDM) untuk bersaing dalam meraih prestasi.

4. Kompetensi profesional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Kemampuan berkolaborasi, keterampilan komunikasi yang efektif, kreativitas dan inovasi, kemampuan memecahkan masalah, berpikir kritis, serta pemahaman terhadap kompetensi budaya akan memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM).
5. Motivasi berprestasi memainkan peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja SDM. Aspek-aspek seperti pencapaian (achiever), motivasi, semangat bersaing (competitiveness), dan orientasi pada tujuan (goal orientation) akan mendorong peningkatan kinerja SDM secara keseluruhan.

Kesimpulan pembuktian hypothesis dalam penelitian ini adalah ebagaimana berikut :

1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi
2. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM
3. Kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi.
4. Kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM.
5. Motivasi berprestasi berpengaruh pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM

## 5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini menyoroti bahwa kinerja sumber daya manusia (SDM) dapat ditingkatkan melalui motivasi berprestasi, yang dipengaruhi oleh kompetensi profesional serta pengembangan karier yang optimal. Hasil penelitian ini memberikan beberapa kontribusi teoritis yang signifikan.

1. Semakin tinggi informasi yang diberikan mengenai peluang promosi, semakin tinggi pula motivasi pegawai untuk berprestasi. Pemahaman yang jelas tentang jalur karier dan kesempatan kenaikan jabatan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja serta mencapai target yang lebih tinggi. Transparansi dalam sistem promosi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih kompetitif secara sehat, di mana karyawan merasa memiliki kesempatan yang adil untuk berkembang. Kejelasan mengenai persyaratan dan tahapan promosi tidak hanya meningkatkan kompetensi dan produktivitas pegawai tetapi juga berkontribusi terhadap efektivitas biaya. Dengan adanya informasi yang jelas, tingkat pergantian karyawan dapat ditekan, sehingga perusahaan dapat menghemat biaya rekrutmen dan pelatihan tenaga kerja baru.
2. Keadilan dalam karier sangat berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Ketika individu merasa bahwa usaha dan kompetensi mereka diakui secara objektif, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan tujuan yang jelas dan berorientasi pada hasil. Sebaliknya, ketidakadilan dalam sistem promosi dapat menurunkan semangat kerja dan menimbulkan demotivasi. Sistem promosi yang adil meningkatkan jumlah pekerjaan yang

diselesaikan karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan kompetitif. Karyawan yang merasa bahwa promosi dan pengembangan diri didasarkan pada kompetensi dan kinerja akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras dan menunjukkan hasil yang lebih baik.

3. Kemampuan berpikir kritis berperan penting dalam meningkatkan motivasi berprestasi. Individu yang mampu menganalisis dan menyelesaikan masalah secara sistematis cenderung memiliki dorongan lebih kuat untuk mencapai prestasi lebih tinggi. Mereka tidak hanya menyelesaikan tugas secara rutin tetapi juga berusaha meningkatkan kualitas pekerjaan dengan mencari solusi yang inovatif. Kemampuan dalam memecahkan masalah berkorelasi dengan orientasi terhadap tujuan (goal orientation). Individu yang memiliki keterampilan problem-solving yang baik cenderung lebih fokus dalam mencapai target serta lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan. Mereka lebih gigih dalam menyelesaikan hambatan dan mampu mengembangkan strategi efektif untuk mencapai keberhasilan.
4. Berpikir kritis juga berkontribusi terhadap efektivitas biaya dalam organisasi. Individu yang memiliki kemampuan berpikir kritis dapat menganalisis situasi secara mendalam, mengevaluasi berbagai alternatif solusi, serta mengoptimalkan penggunaan sumber daya untuk menghindari pengeluaran yang tidak perlu. Kemampuan memecahkan masalah berdampak langsung pada peningkatan kuantitas hasil kerja. Karyawan yang mampu menyelesaikan masalah dengan baik lebih efisien dalam

menyelesaikan tugas, mengurangi kesalahan, serta bekerja secara lebih mandiri tanpa bergantung pada supervisi yang berlebihan.

5. Orientasi terhadap tujuan berkaitan erat dengan produktivitas kerja. Karyawan yang memiliki fokus kuat terhadap pencapaian tujuan cenderung lebih disiplin dalam mengatur waktu, memprioritaskan tugas, dan menghindari gangguan yang menghambat target kerja. Individu dengan orientasi tujuan yang tinggi juga lebih gigih dalam menyelesaikan pekerjaan dan lebih termotivasi untuk meningkatkan keterampilan mereka. Dengan demikian, mereka dapat bekerja lebih cepat, lebih efisien, serta memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

### **5.3. Implikasi Praktis**

1. Terkait Pengembangan karir, Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta perlu meningkatkan Perlakuan yang adil dalam berkarier dan mempertahankan Informasi tentang peluang promosi. Hal ini dilakukan dengan memastikan bahwa kebijakan pengembangan karir didasarkan pada prinsip meritokrasi, di mana promosi dan penghargaan diberikan secara objektif berdasarkan kinerja, kompetensi, dan kontribusi nyata. Selain itu, perusahaan dapat meningkatkan rasa keadilan dalam pengembangan karir dengan menerapkan sistem evaluasi kinerja yang transparan, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta menyediakan program pengembangan yang dapat diakses oleh seluruh karyawan. Untuk meningkatkan aspek keadilan dalam karir, perusahaan atau organisasi perlu

memastikan bahwa kebijakan pengembangan karier yang diterapkan bersifat transparan, objektif, dan berbasis pada kinerja nyata. Mekanisme evaluasi yang jelas serta komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan dapat membantu menciptakan persepsi yang positif mengenai keadilan dalam organisasi. Dengan demikian, selain meningkatkan kuantitas output kerja, perusahaan juga dapat menjaga semangat dan loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

2. Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta perlu meningkatkan kompetensi profesional pegawai dengan memperkuat kemampuan memecahkan masalah dan mempertahankan kemampuan berpikir kritis. Untuk mencapainya, kantor dapat mengadakan pelatihan problem-solving berbasis studi kasus nyata, workshop pengambilan keputusan strategis berbasis data, serta simulasi dan role-playing dalam skenario kerja sehari-hari. Selain itu, membangun budaya diskusi dan debat konstruktif terkait kepabeanaan dapat memperluas wawasan pegawai dalam menyelesaikan masalah. Program mentorship juga dapat diterapkan dengan melibatkan pegawai senior untuk berbagi pengalaman dan strategi pemecahan masalah kepada pegawai junior.
3. Dalam aspek motivasi berprestasi, kantor perlu meningkatkan goal orientation dan mempertahankan motivation dengan menetapkan tujuan kerja yang jelas dan terukur menggunakan prinsip SMART Goals. Pemberian insentif berbasis pencapaian, seperti bonus dan penghargaan, dapat menjadi dorongan tambahan bagi pegawai untuk bekerja lebih

optimal. Selain itu, transparansi dalam program pengembangan karier dan promosi jabatan akan meningkatkan semangat kerja pegawai. Menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif secara sehat dengan menampilkan pencapaian pegawai, mengadakan sesi coaching dan feedback berkala, serta melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan strategis akan memperkuat motivasi intrinsik mereka. Penyediaan program pengembangan diri melalui pelatihan dan sertifikasi tambahan juga akan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk terus berkembang. Dengan penerapan langkah-langkah ini, Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta dapat meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

#### **5.4. Limitasi Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan yaitu adalah :

1. Nilai koefisien determinasi (R-square) yang rendah menunjukkan bahwa variabel-variabel dalam model belum sepenuhnya mampu menjelaskan variabel dependen secara menyeluruh. Hal ini mengindikasikan adanya variabel eksternal yang mungkin memiliki kontribusi signifikan terhadap Motivasi Berprestasi, seperti faktor lingkungan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, atau aspek psikologis individu yang belum diteliti lebih lanjut.

2. Nilai R-square untuk variabel Kinerja SDM yang termasuk dalam kategori moderat, namun masih terdapat hampir setengah dari faktor yang memengaruhi Kinerja SDM yang belum teridentifikasi dalam penelitian ini. Faktor-faktor seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, lingkungan organisasi, atau kebijakan insentif mungkin turut berperan dalam meningkatkan Kinerja SDM, namun tidak dianalisis dalam model penelitian ini.
3. Pendekatan penelitian yang digunakan mungkin belum sepenuhnya menangkap dinamika kompleks antarvariabel yang mempengaruhi Motivasi Berprestasi dan Kinerja SDM. Penelitian ini juga tidak mempertimbangkan aspek longitudinal yang dapat membantu melihat perubahan variabel dalam jangka waktu tertentu.

### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Untuk penelitian mendatang, disarankan untuk mengembangkan model yang lebih komprehensif dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi Motivasi Berprestasi dan Kinerja SDM. Beberapa variabel yang dapat dipertimbangkan antara lain kepuasan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, serta kebijakan insentif dan penghargaan. Dengan memasukkan variabel-variabel ini, diharapkan model penelitian dapat memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai faktor-faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan Motivasi Berprestasi dan Kinerja SDM.

Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan longitudinal untuk memahami dinamika perubahan variabel dari waktu ke waktu. Hal ini akan memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai bagaimana Pengembangan Karir dan Kompetensi Profesional secara bertahap memengaruhi Motivasi Berprestasi dan Kinerja SDM. Pendekatan mixed-method juga dapat digunakan dengan mengombinasikan analisis kuantitatif dan kualitatif guna menggali faktor-faktor yang lebih mendalam melalui wawancara atau studi kasus.

Selanjutnya, penelitian mendatang dapat mempertimbangkan konteks organisasi yang lebih luas, seperti sektor industri yang berbeda atau instansi pemerintah lainnya, untuk menguji apakah hubungan antara variabel tetap konsisten dalam berbagai lingkungan kerja. Selain itu, analisis moderasi atau mediasi juga dapat diterapkan untuk melihat apakah terdapat variabel yang memperkuat atau melemahkan hubungan antara Pengembangan Karir, Kompetensi Profesional, Motivasi Berprestasi, dan Kinerja SDM. Dengan demikian, penelitian di masa depan dapat memberikan kontribusi yang lebih luas dalam memahami faktor-faktor yang mendukung peningkatan kinerja sumber daya manusia dalam berbagai organisasi.

## Daftar Pustaka

- Aina, R. Al, & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(20), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Akhmal, A., Laia, F., Ruri, &, & Sari, A. (2019). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN. *Jurnal Bisnis Administrasi (BIS-A)*, *08*.
- Al Mamun, A., Fazal, S. A., & Muniady, R. (2019). Entrepreneurial knowledge, skills, competencies and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *13*(1), 29–48. <https://doi.org/10.1108/apjie-11-2018-0067>
- Al Rinadra, M., Fauzi, A., Galvanis, W. J., Unwalki, J., Awwaby, M., Satria, H., & Darmawan, I. (2023). Analisis Manajemen Talenta, Pengembangan Karir, dan Pengembangan Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Tinjauan Literatur). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, *4*(6), 753–767. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i6>
- Alfarizi, A. W., & Haryadi, D. (2023). Competence as a determinant of employee performance work motivation and career development as triggers. *Jurnal Mantik*, *7*(2), 2685–4236.
- Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, *28*(1). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
- Anderman, E. M. (2020). Achievement motivation theory: Balancing precision and utility. *Contemporary Educational Psychology*, *61*(xxxx), 101864. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101864>
- Arif safaludin. (2020). Model Peningkatan Pola Kerja Keras melalui Religiusitas dan kebutuhan Berprestasi. *KONFERENSI ILMIAH MAHASISWA UNISSULA (KIMU)* *3*, *18*(2).
- Bakirova Oynura. (2022). HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. *Uzbek Scholar Journal*, *8*(9), 114–120. [www.uzbekscholar.com](http://www.uzbekscholar.com)
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (2013). *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- Brunstein, J. C., & Heckhausen, H. (2018). Achievement motivation. In *Motivation and Action, Third Edition* (pp. 221–304). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4_6)
- Chikamai, M. M., & Makhamara, F. (2021). INFLUENCE OF LEADERSHIP COMPETENCIES ON PERFORMANCE OF TEA COMPANIES IN NANDI COUNTY, KENYA. *European Journal of Economic and Financial Research*, *5*(1). <https://doi.org/10.46827/ejefr.v5i1.1071>
- Damanik, Y. R., Lumbanraja, P., & Sinulingga, S. (2020). The Effect of Talent Management and Self-Efficacy through Motivation toward Performance of

- Population and Civil Notice of Simalungun District. *International Journal of Research and Review (Ijrrjournal.Com)*, 7(1), 1.
- Daumiller, M., Janke, S., Rinas, R., Dickhäuser, O., & Dresel, M. (2022). Need satisfaction and achievement goals of university faculty: an international study of their interplay and relevance. *Higher Education*, 83(6), 1183–1206. <https://doi.org/10.1007/s10734-021-00736-1>
- Enrico C. Osi, & Mendiola Teng-Calleja. (2021). Women on top: The career development journey of Filipina business executives in the Philippines. *Career Development International*, 26(2), 140–157.
- Epstein, M. J., & Roy, M. (2003). Performance: Specifying, Implementing and Measuring Key Principles. *Journal of General Management*, 29(1), 15–31.
- Erman. (2020). *Pentingnya Pelatihan Bagi Aparatur untuk Meningkatkan Kompetensi PNS*.
- Febrianti, N. T., Suharto, S., & Wachyudi, W. (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*, 25–35. <https://doi.org/10.47742/ijbssr.v1n2p3>
- Ferreira, T. S. (2017). *Motivational factors in sales team management and their influence on individual performance*. 13(1), 60–65. <https://doi.org/10.18089/tms.2017.13108>
- Fouad, N. A., Kozlowski, M. B., Schams, S. S., Weber, K. N., Tapia, W. D., & Burrows, S. G. (2023). Why Aren't We There Yet? The Status of Research in Women's Career Development. *Counseling Psychologist*, 51(6), 786–848. <https://doi.org/10.1177/00110000231178539>
- Fregnan, E., Ivaldi, S., & Scaratti, G. (2020). HRM 4.0 and New Managerial Competences Profile: The COMAU Case. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.578251>
- Garavan, T. N. (2007). A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11–30. <https://doi.org/10.1177/1523422306294492>
- Groening, C., & Binnewies, C. (2019). “Achievement unlocked!” - The impact of digital achievements as a gamification element on motivation and performance. *Computers in Human Behavior*, 97(November 2018), 151–166. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.02.026>
- Hani Al-Kassem, A. (2021). SIGNIFICANCE OF HUMAN RESOURCES TRAINING AND DEVELOPMENT ON ORGANIZATIONAL ACHIEVEMENT. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(7), 693–707.
- Hardianti, E., & Listiadi, A. (2021). *Pengaruh Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Profesional Terhadap Kinerja Pengenalan Lapangan Persekolahan Mahasiswa Pendidikan Akuntansi* (Vol. 9, Issue 1). JPAK.
- Heckhausen, J. E., & Heckhausen, H. (2008). *Motivation and Action* (Third, Vol. 1). Cambridge University Press.
- Jaquays, B. T. D. (2018). *MOTIVATION McClelland's Needs Theory* (Vol. 8, Issue 9, pp. 1–7). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

- Joseph, D. L., Jin, J., Newman, D. A., & O'Boyle, E. H. (2015). Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI. *Journal of Applied Psychology*, *100*(2), 298–342. <https://doi.org/10.1037/a0037681>
- Kristianty Wardany, D. (2020). *KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI PROFESIONAL TERHADAP KINERJA GURU*. *1*(2), 73–82. <https://ejurnlaunma.ac.id/index.php/madinasika>
- Kristiawan, M., Kartini, D., Fitria, H., Negeri, S., & Sugihan, M. (2020). The Influence of Principal's Leadership, Academic Supervision, and Professional Competence toward Teachers' Performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, *20*(1), 156–164. <http://ijpsat.ijsh-t-journals.org>
- Lee, H., Shah, S. K., & Agarwal, R. (2024). Spinning an entrepreneurial career: Motivation, attribution, and the development of organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, *45*(3), 463–506. <https://doi.org/10.1002/smj.3561>
- Liu, W. (2006). Knowledge exploitation, knowledge exploration, and competency trap. *Knowledge and Process Management*, *13*(3), 144–161. <https://doi.org/10.1002/kpm.254>
- Mahendra, R., Agustang, A., & Muhammad Idkhan, A. (2021). Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan (JISIP)*, *5*(4), 2598–9944. <https://doi.org/10.36312/jisip.v5i4.2578/http>
- Mantik, J., Wahid Alfarizi, A., Haryadi, D., & Ekonomi dan Bisnis Universitas Primagraha, F. (2023). Competence as a determinant of employee performance work motivation and career development as triggers. In *Jurnal Mantik* (Vol. 7, Issue 2). Online.
- Maryam, E. A., Mohamed, W., & Amal, B. (2018). Towards an adaptive learning system: An improved competency meta-model. *Proceedings of 2017 International Conference on Electrical and Information Technologies, ICEIT 2017, 2018-Janua*, 1–4. <https://doi.org/10.1109/EITech.2017.8255236>
- McClelland, D. C. (1955). *Studies in motivation*.
- McClelland, D. C. (2014). How Motives Interact with Values and Skills to Determine What People Do. *Human Motivation*, *40*(7), 514–546. <https://doi.org/10.1017/cbo9781139878289.015>
- Mendy Andrian, & Ardi, A. (2022). Pengaruh Servant Leadership dan Digital Competence terhadap Job Satisfaction dan Work Performance dengan Mediasi Work Motivation di Sekolah XYZ Jakarta Barat. *JHIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, *5*(9), 3397–3402.
- Mohamad Suhaimy, K. A., Razali, N. A., Jaes, L., Sabtu, M. H., Othman, M. M. F., Iskandar Lee Abdullah, M. A., & Hanapi, Mohd. S. (2021). THE ACHIEVEMENT-ORIENTED LEADERSHIP MODEL IN THE DEVELOPMENT OF THE MALAYSIAN NATION-STATE. *Journal of Southeast Asian Studies*, *26*(1), 1–20. <https://doi.org/10.22452/jati.vol26no1.1>

- Montenegro, M., José, R., & Cerero, F. (2022). Digital competences for teacher professional development. Systematic review José María Fernández Batanero. *European Journal of Teacher Education*, 45(4), 513–531.
- Mouloud, K., & El-Kadder, B. A. (2016). Self-efficacy, Achievement motivation and Anxiety of Elite Athletes. *IOSR Journal of Sports and Physical Education*, 03(04), 45–48. <https://doi.org/10.9790/6737-03044548>
- Mubarok, A. A. (2022). *DETERMINATION OF CAREER DEVELOPMENT AND PERFORMANCE: ANALYSIS OF JOB PROMOTION AND EMPLOYEE TRANSFER (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT LITERATURE REVIEW)*. 3(5). <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i5>
- Mulang, H. (2021). The Effect of Competences, Work Motivation, Learning Environment on Human Resource Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 84–93. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.52>
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). *FACTORS THAT INFLUENCE EMPLOYEE PERFORMANCE: MOTIVATION, LEADERSHIP, ENVIRONMENT, CULTURE ORGANIZATION, WORK ACHIEVEMENT, COMPETENCE AND COMPENSATION (A STUDY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT LITERATURE STUDIES)*. 1(4). <https://doi.org/10.31933/DIJDBM>
- Nuriman, H. (2021a). The Analysis Of Competence And Career Development Impact On Work Motivation And Its Implication Toward Employee's Performance. In *AKADEMIK Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis* (Vol. 1, Issue 1).
- Nuriman, H. (2021b). The Analysis Of Competence And Career Development Impact On Work Motivation And Its Implication Toward Employee's Performance. In *AKADEMIK Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis* (Vol. 1, Issue 1).
- Osi, E. C. (2021). WOMEN ON TOP: The Career Development Journey of Filipina Business Executives in the Philippines. *Career Development International*, 1–39.
- Permata sari, D., Candra, Y., & Ekonomi dan Bisnis Universitas Putra Indonesia, F. (2020). *PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, SELF EFFICACY, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN*. 1(3). <https://doi.org/10.31933/JEMSI>
- Pintrich, P. R. (2000). An Achievement Goal Theory Perspective on Issues in Motivation Terminology, Theory, and Research. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 92–104. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1017>
- Pramukti, A. (2019). PENGARUH MOTIVASI, KOMPETENSI, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA PEGAWAI. *CELEBES EQUILIBRUM JURNAL*, 1(1), 17–23. <https://doi.org/>
- Pronajaya, G., Anindita, R., Adi Pamungkas, R., Author, C., & Author, F. (2021). *SELF EFFICACY MODEL AND CAREER DEVELOPMENT IN INCREASE EMPLOYEE ENGAGEMENT AND NURSE PERFORMANCE*. 2(4). <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i4>

- Raihan, A., & Sumartik. (2022). The Influence of Work Motivation, Work Environment, and Career Development on Organizational Commitment Through Job Satisfaction as an Intervening Variable for Employees of Company. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18(1). <https://doi.org/10.21070/ijler.v18i0.875>
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Building Behavior and Performance Citizenship Perceived Organizational Support and Competence (Case Study at SPMI Private University In West Sumatra). *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(06), 2049–2055.
- Sabiu, M. S., Ringim, K. J., Mei, T. S., & Joarder, M. H. R. (2019). Relationship between human resource management practices, ethical climates and organizational performance, the missing link: An empirical analysis. *PSU Research Review*, 3(1), 50–69. <https://doi.org/10.1108/PRR-12-2016-0022>
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. In *European Journal of Training and Development* (Vol. 44, Issues 6–7, pp. 717–742). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171>
- Setiawan, Y. E., & Syaifuddin, S. (2020). PENINGKATAN KOMPETENSI PROFESIONALITAS GURU MELALUI PELATIHAN DESAIN PEMBELAJARAN PETA KONSEP. *JURNAL PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT*, 26(3), 148. <https://doi.org/10.24114/jpkm.v26i3.16377>
- Shaito, F. (2019). *Career Development: An Overview*.
- Siagian, S. P. (1997). *Manajemen Suatu Pengantar*,. Alumni.
- Silaban, R. L., Handaru, A. W., & Saptono, A. (2021). Effect of Workload , Competency , and Career Development on Employee Performance with Organizational Commitment Intervening Variables. *The International Journal of Social Sciences World*, 3(1), 294–311.
- Smith, R. L. (2015). A Contextual Measure of Achievement Motivation: Significance for Research in Counseling. *Ideas and Research You Use. AACA Knowledge Center*, 1(1).
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Subari, S., & Raidy, H. (2015). Influence of training, competence and motivation on employee performance, moderated by internal communications. *International Journal of Economic Research*, 12(4), 1319–1339. <https://doi.org/10.11634/216796061504678>
- Suci, F. E., Karyatun, S., & Digdowiseiso, K. (2023). THE EFFECT OF JOB PLACEMENT, COMPETENCY, CAREER DEVELOPMENT, AND MOTIVATION ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION AT BADAN PUSAT STATISTIK KABUPATEN BOGOR. *Syntax Admira-On*, 4(5). <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i5.892>
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm Performance: Definition and Measurement Models. *European Scientific Journal ESJ*, 15(1), 93–106. <https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n1p93>

- Wang, Y. (2020). Leadership Behavior, Trust and Job Performance-Based on Social Exchange Theory. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI) ISSN*, 9, 44–48. <https://doi.org/10.35629/8028-0906054448>
- Wau, J., & Purwanto, P. (2021). THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT, WORK MOTIVATION, AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.262>
- Werdhiastutie, A., Suhariadi, F., & Partiw, S. G. (2020). Achievement Motivation as Antecedents of Quality Improvement of Organizational Human Resources. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 747–752. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.886>
- Widisono, G., Djamil, M., & Saluy, A. B. (2021). *THE EFFECT OF MOTIVATION AND COMPETENCE ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES OF PT. PARAMITA BANGUN SARANA TBK WITH CAREER DEVELOPMENT AS INTERVENING VARIABLE*. 2(4). <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v2i4>
- Yusuf Iis, E., Wahyuddin, W., Thoyib, A., Nur Ilham, R., & Sinta, I. (2022). THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS INTERVENING VARIABLE AT THE OFFICE OF AGRICULTURE AND LIVESTOCK IN ACEH. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBA)*, 2(2), 227–236. <https://doi.org/10.54443/ijevas.v2i2.191>
- Zhang, J., Bal, P. M., Akhtar, M. N., Long, L., Zhang, Y., & Ma, Z. (2019). High-performance work system and employee performance: the mediating roles of social exchange and thriving and the moderating effect of employee proactive personality. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(3), 369–395. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12199>
- Zusho, A., & Maehr, M. L. (2009). *Achievement Goal Theory: The past, present, and future. O F 5 Achievement Goal eory e Past, Present, and Future*. <https://www.researchgate.net/publication/282860554>