

**PENGEMBANGAN KINERJA SDM BERBASIS  
PENGEMBANGAN KARIR SDM DAN MOTIVASI  
EKSTRINSIK-INTRINSIK**



Disusun Oleh :  
**FERRY FADIN AMRULLOH**  
20402300215

**MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2025**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**TESIS**

**PENGEMBANGAN KINERJA SDM BERBASIS  
PENGEMBANGAN KARIR SDM DAN MOTIVASI  
EKSTRINSIK-INTRINSIK**

Disusun oleh:

**FERRY FADIN AMRULLOH**

20402300215

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian tesis Program Magister Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang  
Semarang, 05 Maret 2025

Pembimbing

  
Prof. Dr. Mutammah, SE., MM  
NIK. 210491026

**LEMBAR PENGUJIAN**

**PENGEMBANGAN KINERJA SDM BERBASIS  
PENGEMBANGAN KARIR SDM DAN MOTIVASI  
EKSTRINSIK-INTRINSIK**

**Disusun oleh:**  
**FERRY FADIN AMRULLOH**  
20402300215

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal  
03 Mei 2025

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

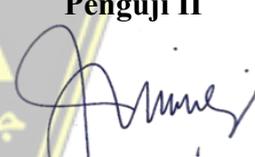
**Pembimbing**

  
Prof. Dr. Mutaminah, SE., MM  
NIK. 210491026

**Penguji I**

  
Dr. Dra. Hj. Alifah Ratnawati, MM  
NIK. 210489019

**Penguji II**

  
Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, MSi  
NIK. 210492029

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 : Ferry Fadin Amrulloh  
NIM : 20402300215  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengembangan Kinerja SDM Berbasis Pengembangan Karir dan Motivasi Ekstrinsik-Intrinsik“, 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, 05 Maret 2025

Pembimbing

Saya yang menyatakan,



Prof. Dr. Mutanmah, SE., MM  
NIK. 210491026



Ferry Fadin Amrulloh  
20402300215

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Ferry Fadin Amrulloh  
NIM : 20402300215  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Pengembangan Kinerja SDM Berbasis Pengembangan Karir dan Motivasi Ekstrinsik-Intrinsik; dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta. Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 03 Mei 2025

Yang menyatakan



Ferry Fadin Amrulloh  
20402300215

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan kinerja sumber daya manusia (SDM). Selain itu, penelitian ini juga menganalisis pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja SDM. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel yang diteliti.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas, yang berjumlah 253 orang. Sampel penelitian terdiri dari 155 responden yang dipilih menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan metode *convenience sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert, dan analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan kinerja SDM. Selain itu, motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Temuan ini menegaskan bahwa pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, yang pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan kinerja SDM. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memberikan perhatian lebih pada strategi pengembangan karir, sistem penghargaan, serta faktor motivasi untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan.

Kata Kunci: Pengembangan Karir; Motivasi Intrinsik; Motivasi Ekstrinsik; Kinerja SDM

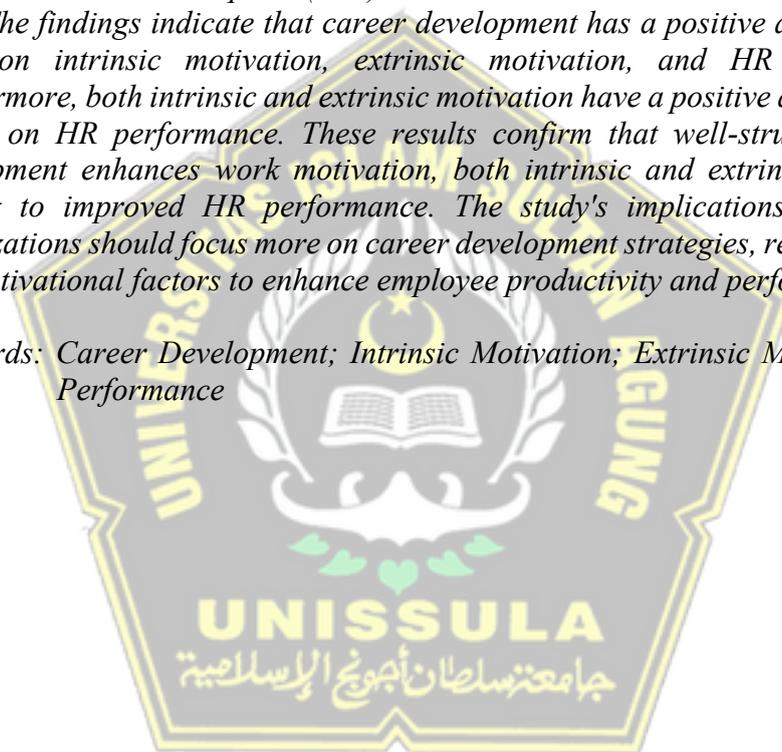
## **ABSTRACT**

*This study aims to examine and analyze the influence of career development on intrinsic motivation, extrinsic motivation, and human resource (HR) performance. Additionally, it investigates the effect of intrinsic and extrinsic motivation on HR performance. The research employs an explanatory research design to explain the causal relationships between the studied variables.*

*The population in this study consists of all HR personnel at the Customs and Excise Supervision and Service Office Type Madya Pabean Tanjung Emas, totaling 253 individuals. The sample comprises 155 respondents selected using a non-probability sampling technique with convenience sampling. Data was collected through a questionnaire using a Likert scale, and data analysis was conducted using the Partial Least Square (PLS) method.*

*The findings indicate that career development has a positive and significant effect on intrinsic motivation, extrinsic motivation, and HR performance. Furthermore, both intrinsic and extrinsic motivation have a positive and significant impact on HR performance. These results confirm that well-structured career development enhances work motivation, both intrinsic and extrinsic, ultimately leading to improved HR performance. The study's implications suggest that organizations should focus more on career development strategies, reward systems, and motivational factors to enhance employee productivity and performance.*

*Keywords: Career Development; Intrinsic Motivation; Extrinsic 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 “*Pengembangan Kinerja SDM Berbasis Pengembangan Karir SDM dan Motivasi Ekstrinsik-Intrinsik*”.

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. 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.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Dr. Drs. Marno Nugroho, MM dan Dr. Sri Hartono, SE., M. Si. selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
5. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.

6. Segecap 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.
7. Istri saya tercinta, Riza Kartika W. beserta anak-anak saya, Gendhis dan Ganes yang selalu mendukung penulis dalam berproses.
8. Rekan sejawat di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas khususnya pada Seksi Penindakan dan Penyidikan (P2) dan Seksi Kepatuhan Internal (KI) yang selalu memberikan supportnya.
9. Rekan-rekan Kelas 79C MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
10. 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, 05 Maret 2025

Penulis



Ferry Fadin Amrulloh

20402300215

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	x
BAB I.....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II.....	10
TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS .....	10
2.1. Kinerja SDM .....	10
2.2. Pengembangan Karir .....	12
2.3. Motivasi.....	16
2.4. Pengaruh antar variable .....	18
2.5. Model Empirik Penelitian .....	22
BAB III .....	23
METODOLOGI PENELITIAN.....	23
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 .....	27
3.6. Teknik Analisis Data .....	29

BAB IV .....	40
PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....	40
4.1. Deskripsi Responden .....	40
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian .....	43
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	45
4.3.1. Convergent Validity .....	46
4.3.2. Discriminant Validity.....	49
4.3.3. Uji Reliabilitas .....	53
4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit) .....	54
4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model) .....	57
4.5.1. Uji Multikolinieritas .....	58
4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel.....	59
4.5.3. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Pengembangan karir terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi intrinsik dan Motivasi ekstrinsik.....	62
4.6. Pembahasan .....	64
4.6.1. Pengaruh Pengembangan karir terhadap motivasi intrinsik.....	64
4.6.2. Pengaruh Pengembangan karir terhadap Motivasi ekstrinsik .....	65
4.6.3. Pengaruh Pengembangan karir terhadap kinerja SDM .....	67
4.6.4. Pengaruh Motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM.....	69
BAB V.....	74
PENUTUP.....	74
5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian .....	74
5.2. Implikasi Teoritis .....	75
5.3. Implikasi Manajerial.....	76
5.4. Keterbatasan Penelitian .....	77
5.5. Agenda Penelitian mendatang .....	78
DAFTAR PUSTAKA .....	80
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	86
Lampiran 2. Deskripsi Responden .....	90
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....	91
Lampiran 4. Full Model PLS .....	92
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran) .....	93
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	96
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural) .....	97

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

## 1.1. Latar Belakang

Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi tidak dapat dipandang sebelah mata. Sumber daya manusia merupakan pilar utama yang menopang kesuksesan suatu institusi. Keberhasilan dalam mengelola karyawan tidak hanya berdampak pada kinerja dan profitabilitas organisasi, tetapi juga pada kelangsungan hidupnya (Hongal & Kinange, 2020). Pimpinan harus memahami bahwa untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas, karyawan perlu dilibatkan secara aktif. Mereka bukan hanya menjadi penentu utama dalam implementasi perubahan, tetapi juga memiliki peran signifikan dalam merencanakan perubahan tersebut.

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) adalah salah satu institusi di bawah Kementerian Keuangan yang bertanggung jawab atas pengelolaan urusan kepabeanan dan cukai di Indonesia. KPPBC memainkan peran penting dalam pengawasan lalu lintas barang impor dan ekspor, serta penerimaan negara dari sektor cukai. Fungsi utama dari KPPBC meliputi pemungutan bea masuk dan bea keluar, pengawasan terhadap kegiatan ekspor-impor, pengendalian barang-barang yang dibatasi, serta penegakan hukum dalam hal pelanggaran kepabeanan dan cukai.

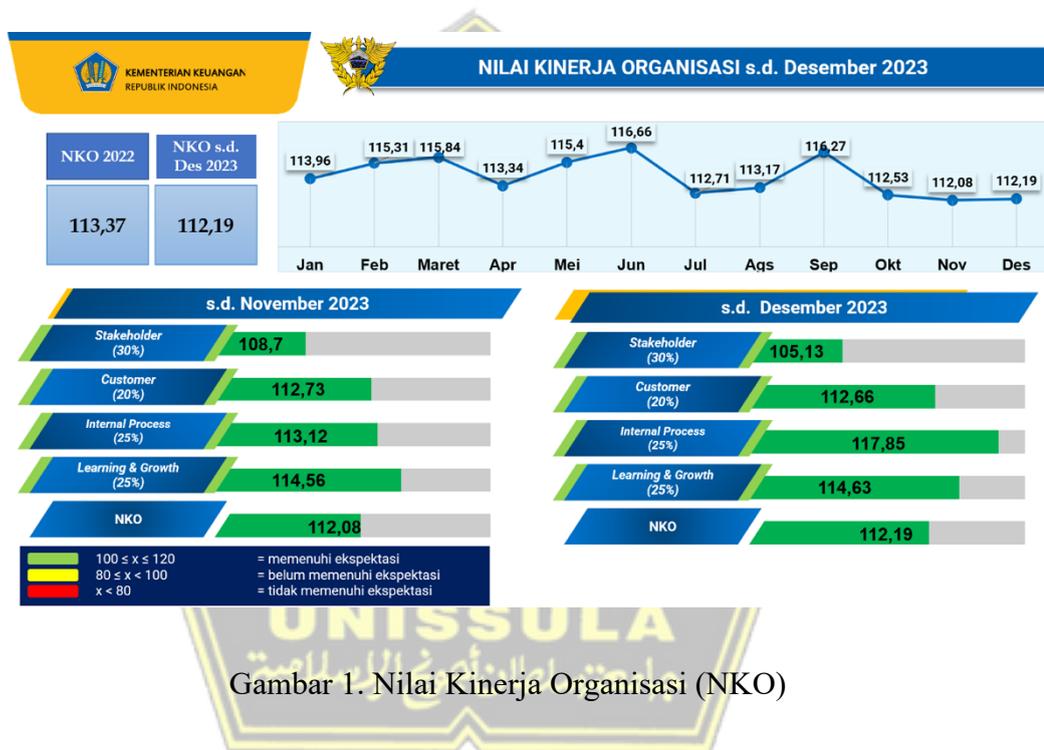
SDM di KPPBC memiliki ruang lingkup kerja yang beragam, tergantung pada posisi dan tugas spesifik masing-masing. Mereka bertanggung jawab atas kegiatan pengawasan di pelabuhan laut dan udara, melakukan

pemeriksaan fisik barang, dan mengawasi dokumen kepabeanan. Selain itu, pegawai KPPBC juga terlibat dalam analisis risiko, penetapan tarif, serta penerapan regulasi kepabeanan dan cukai yang sesuai dengan peraturan yang berlaku. Dalam hal cukai, SDM KPPBC mengawasi produksi, distribusi, dan konsumsi barang-barang yang dikenakan cukai, seperti minuman beralkohol, tembakau, dan hasil industri lainnya.

Regulasi yang menjadi dasar operasional KPPBC adalah Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2006 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1995 tentang Kepabeanan, yang mengatur tugas dan wewenang dalam pengelolaan kepabeanan, serta Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2007 tentang Cukai, yang mengatur penerapan cukai atas barang-barang tertentu. Selain itu, KPPBC juga berpedoman pada Peraturan Menteri Keuangan, seperti Peraturan Menteri Keuangan Nomor 213/PMK.04/2016 tentang Tata Laksana Kepabeanan di Bidang Ekspor, yang memberikan kerangka kerja untuk pelaksanaan tugas kepabeanan dalam ekspor.

Dengan tugas yang luas dan beragam, SDM KPPBC dituntut memiliki kompetensi yang tinggi dalam hal kepatuhan terhadap regulasi, kemampuan analitis, serta integritas dalam menjaga penerimaan negara dan mengawasi arus barang lintas batas. Tugas mereka tidak hanya mencakup aspek administratif, tetapi juga pengawasan fisik di lapangan dan penegakan hukum dalam hal pelanggaran ketentuan kepabeanan dan cukai.

Menghadapi era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, pengembangan kinerja sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi (Sakban et al., 2019). Kinerja SDM yang optimal tidak hanya bergantung pada keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan, tetapi juga dipengaruhi oleh motivasi dan pengembangan karir yang terstruktur (Suci et al., 2023).



Gambar 1. Nilai Kinerja Organisasi (NKO)

Penurunan Nilai Kinerja Organisasi (NKO) di KPPBC TMP Tanjung Emas dari 113,37 pada tahun 2022 menjadi 112,19 pada tahun 2023, meskipun terlihat kecil, mencerminkan adanya penurunan kinerja SDM yang berpotensi signifikan.

Regulasi yang relevan untuk pengelolaan kinerja SDM di KPPBC juga mencakup Peraturan Menteri Keuangan Nomor 192/PMK.01/2018 tentang

Manajemen Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan, yang mengatur tentang sistem penilaian dan indikator kinerja yang harus dipenuhi oleh pegawai di bawah Kementerian Keuangan, termasuk di KPPBC. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja SDM adalah dengan mengembangkan karir SDM (Wau & Purwanto, 2021).

Pengembangan karir merupakan proses yang sistematis dan berkelanjutan yang bertujuan untuk membantu karyawan mengembangkan potensi mereka secara maksimal, meningkatkan keterampilan, dan mempersiapkan mereka untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa depan (Shaito, 2019). Pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Fouad et al., 2023).

Pengembangan karir, menurut (Mangkunegara, 2015) adalah serangkaian aktivitas yang membantu karyawan merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar mereka dan perusahaan dapat mencapai potensi maksimal. Oleh karena itu, pengembangan karir karyawan merupakan upaya untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan kemajuan dalam organisasi, yang penting bagi manajemen untuk mengevaluasi kinerja dan merencanakan tujuan masa depan. Pengembangan karir merupakan tantangan bagi para manajer senior yang berinteraksi langsung dengan karyawan untuk menciptakan tenaga kerja yang handal, sehingga kepercayaan dan kepuasan masyarakat dapat tercapai (Shirmohammadi et al., 2021).

Hasil penelitian terdahulu terkait peran pengembangan karir terhadap kinerja SDM masih menyisakan kontroversi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan (Al Rinadra et al., 2023; Azhad & Mahayanti, 2022; Ekhsan, 2019; Katharina & Dewi, 2020) Namun, hasil penelitian lainnya menyatakan bahwa meskipun pengaruhnya positif, dampaknya tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Aromega et al., 2019; Dermawan et al., 2022; Muna & Isnowati, 2022; Pratama, 2022). Perbedaan ditunjukkan sebagaimana diikhtisarkan dalam table berikut :

Tabel 1.1.

Ikhtisar *Research Gap*

No	Penelitian Tentang	Hasil Penelitian	Peneliti & Tahun
1	Analisis manajemen talenta, karir, dan pengembangan talenta terhadap kinerja karyawan (tinjauan literatur)	Berpengaruh positif dan signifikan  Berpengaruh positif namun tidak signifikan	(Al Rinadra et al., 2023; Azhad & Mahayanti, 2022; Ekhsan, 2019; Katharina & Dewi, 2020)  (Aromega et al., 2019; Dermawan et al., 2022; Muna & Isnowati, 2022; Pratama, 2022)

Dapat disimpulkan bahwa Berdasarkan tinjauan literatur terkait pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, terdapat perbedaan hasil penelitian yang menunjukkan adanya gap dalam temuan. Sehingga dalam penelitian ini mengajukan motivasi sebagai novelty atau variable pemediasi untuk menguraikan gap tersebut.

Motivasi ekstrinsik dan intrinsik memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan (Hashiguchi et al., 2021). Motivasi ekstrinsik melibatkan faktor-faktor eksternal seperti gaji, bonus, promosi, dan pengakuan, yang dapat memacu karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai tujuan organisasi (Locke & Schattke, 2019). Motivasi ekstrinsik, seperti penghargaan finansial, pengakuan, dan insentif, mendorong karyawan untuk mencapai target melalui rangsangan dari luar.

Di sisi lain, motivasi intrinsik, yang berasal dari dorongan internal seperti rasa puas terhadap pekerjaan, minat, dan komitmen terhadap tujuan organisasi, memberikan energi yang berkelanjutan untuk berkinerja lebih baik. Di sisi lain, motivasi intrinsik berasal dari dalam diri SDM, seperti kepuasan pribadi, rasa pencapaian, dan keinginan untuk berkembang (Locke & Schattke, 2019).

Keduanya saling melengkapi; motivasi ekstrinsik dapat memberikan dorongan awal, sementara motivasi intrinsik memastikan keberlanjutan dan konsistensi dalam pencapaian hasil. Dengan kombinasi yang optimal dari kedua jenis motivasi ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, di mana SDM merasa dihargai sekaligus termotivasi dari dalam diri mereka untuk memberikan kontribusi terbaik.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka rumusan masalah yang terdapat dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah pengembangan karir SDM berpengaruh terhadap motivasi intrinsik?
2. Apakah pengembangan karir SDM berpengaruh terhadap motivasi ekstrinsik?
3. Apakah pengembangan karir SDM berpengaruh terhadap kinerja SDM?
4. Apakah motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kinerja SDM?
5. Apakah motivasi ekstrinsik berpengaruh 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 SDM terhadap motivasi intrinsik.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir SDM terhadap motivasi ekstrinsik.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir SDM terhadap kinerja SDM.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja SDM.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

- 1.4.1. Manfaat Teoritis.

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah dapat digunakan sebagai bahan pengetahuan dan pengalaman tentang kontribusi teoritis tentang pengembangan manajemen SDM di Indonesia, khususnya dalam konteks strategi pengembangan karir dan motivasi karyawan.

#### 1.4.2. Manfaat Praktis

1. Bagi Penulis. Hasil penelitian ini memberikan manfaat bagi penulis untuk menambah wawasan tentang pengembangan manajemen SDM di Indonesia, khususnya dalam konteks strategi pengembangan karir dan motivasi karyawan.
2. Bagi organisasi. Dengan memahami bagaimana pengembangan karir SDM yang terintegrasi dengan motivasi ekstrinsik dan intrinsik dapat meningkatkan kinerja SDM, diharapkan organisasi dapat merancang strategi pengembangan karir dan program motivasi yang lebih efektif, yang tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan beretika.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya. Bagi penelitian selanjutnya, penelitian ini dapat memberikan referensi bagi para praktisi dan akademisi dalam merancang dan mengimplementasikan program-program pengembangan SDM yang komprehensif dan berkelanjutan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### 2.1. Kinerja SDM

Kinerja menurut Rivai, (2018) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Kinerja Personel adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seseorang Personel dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang ia berikan (Mangkat et al., 2019).

Kinerja merujuk pada kemampuan seseorang untuk menjalankan tugas dan perilaku sesuai dengan yang diharapkan dari mereka (Sopiah et al., 2020). Menurut (Uddin et al., 2019) kinerja adalah hasil dari kerja dan perilaku seseorang atau kelompok dalam jangka waktu tertentu, biasanya dalam satu tahun. Pendapat (Mangkunegara, 2015) menyatakan bahwa kinerja adalah pencapaian dalam hal kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Secara umum, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, menurut (Hasibuan & Bahri, 2018) terbagi menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor internal berasal dari individu pegawai, seperti kemampuan intelektual, disiplin, pengalaman, kepuasan kerja, latar belakang pendidikan, dan motivasi. Sedangkan faktor eksternal adalah dukungan lingkungan

kerja, seperti gaya kepemimpinan, peluang pengembangan karir, lingkungan kerja, pelatihan, kompensasi, dan sistem manajemen di perusahaan.

Untuk mengukur kinerja, (Sedarmayanti, 2017) menyarankan beberapa indikator yang mencakup kriteria seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, tingkat pengawasan yang diperlukan, dan hubungan antarpribadi. Menurut (Bernardin & Russel, 2013) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Kualitas (*Quality*). Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Kuantitas (*Quantity*). Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya: jumlah rupiah, jumlah unit dan jumlah siklus kegiatan yang dapat diselesaikan sesuai dengan target.
3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*). Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
4. Efektivitas (*Cost Effectiveness*). Merupakan tingkat sejauh mana penerapan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.
5. Kemandirian (*Need for Supervision*). Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa

memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. *Komitmen Kerja (Interpersonal Impact)*. Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa Kinerja sumber daya manusia (SDM) adalah tingkat efektivitas dan efisiensi yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kualitas (*Quality*), kuantitas (*quantity*), Efektivitas (*Cost Effectiveness*), Kemandirian (*Need for Supervision*) dan *Komitmen Kerja (Interpersonal Impact)* (bernardin & Russel, 2013).

## 2.2. Pengembangan Karir

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.

Menurut (Fahmi & Ali, 2022) tujuan pengembangan karir adalah organisasi perlu mempertahankan jabatan semula untuk jangka waktu tertentu dengan memberikan ganjaran yang sesuai. Pengembangan karier merupakan rangkaian langkah dan posisi yang dijalani oleh seseorang

selama masa kerjanya, melalui pendidikan dan pelatihan di lingkungan perusahaan (Handoko & Handoko, 2018). Tujuan utama dari pengembangan karier sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan efektivitas karyawan dalam menjalankan tugas mereka agar dapat memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan perusahaan (Fouad et al., 2023).

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).

Pengembangan karyawan adalah proses untuk menyegarkan, mengembangkan, dan meningkatkan kemampuan, keterampilan, bakat, minat, dan perilaku karyawan (Permata sari et al., 2020). Handoko & Handoko (2018) menjelaskan bahwa sarana pengembangan karier meliputi keterampilan, pendidikan, pengalaman, serta teknik modifikasi dan perbaikan perilaku, yang memberikan nilai tambah agar seseorang dapat bekerja lebih baik. Sedangkan Prakosa (2023) menjelaskan bahwa pengembangan adalah proses di mana karyawan memperoleh keterampilan dan pengalaman agar berhasil dalam pekerjaan saat ini maupun di masa depan. Sementara itu, Yulizar et al (2020) menyatakan bahwa

pengembangan karier adalah upaya individu untuk meningkatkan diri demi mencapai sukses dalam karier.

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.

Pengembangan karier adalah kondisi di mana seseorang mengalami peningkatan status dalam suatu organisasi melalui jalur karir yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut yang melibatkan kombinasi dari kebutuhan pelatihan untuk masa depan dan perencanaan sumber daya manusia (Shaito, 2019). Dari perspektif pegawai atau karyawan, pengembangan karier memberikan gambaran tentang jalur karir yang mungkin dihadapi di masa depan dalam organisasi, serta menunjukkan komitmen jangka panjang organisasi terhadap karyawan atau pegawainya (Gupta, 2019).

Pengembangan karier mencakup berbagai kegiatan dan program yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi SDM agar mereka dapat mengambil peran dan tanggung jawab yang lebih

besar pelayanan masyarakat (Setiadi et al., 2016). Selain itu, pengembangan karier juga mencakup identifikasi jalur karier yang jelas, pelatihan dan pembinaan, penilaian kinerja, promosi, dan pengakuan atas pencapaian serta kontribusi dalam menjalankan tugas-tugas mereka (Yulizar et al., 2020).

Secara umum, perjalanan karier seseorang dapat dikelompokkan ke dalam empat tahap: penjajakan, pemantapan, pemeliharaan, dan kemungkinan kemunduran (Shaito, 2019). Menurut Rivai (2015: 97), pengembangan karir memiliki beberapa indikator penting.

1. kebutuhan karir, yang bertujuan membantu karyawan menyesuaikan kebutuhan karir internal mereka.
2. pelatihan, yang berfokus pada peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan dalam bidang operasional.
3. perlakuan yang adil dalam berkarir, yang memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan untuk mengembangkan diri dalam karir mereka.
4. informasi karir, yang menyediakan informasi mengenai kebutuhan karir untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai oleh karyawan.
5. promosi, yang memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan yang lebih besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
6. mutasi, yang melibatkan pemindahan dan penempatan karyawan dalam jabatan yang sesuai berdasarkan prestasi kerja mereka.
7. pengembangan tenaga kerja, yang menyediakan program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan potensi karyawan.

Sehingga disimpulkan bahwa pengembangan karier adalah proses yang dirancang untuk membantu merencanakan, mengembangkan, dan memajukan karier mencakup berbagai kegiatan dan program yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi SDM. Indikator yang digunakan adalah indikator yang dikembangkan oleh Rivai (2015) yaitu kebutuhan karir, pelatihan, perlakuan yang adil dalam berkarir, informasi karir, promosi, mutasi dan pengembangan SDM.

### **2.3. Motivasi**

Motivasi adalah keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan tujuan tertentu baik secara intrinsik maupun ekstrinsik (Smith & Shields, 2013). Motivasi intrinsik adalah keinginan untuk melakukan suatu perilaku yang berasal dari perilaku yang dilakukan / karena senang melakukannya (Chen et al., 2018). Motivasi intrinsik berasal dari motivasi yang muncul dari dalam diri, sementara motivasi ekstrinsik berasal dari pengaruh lingkungan sekitar seseorang (Oudeyer & Kaplan, 2013). Motivasi intrinsik melibatkan motif-motif yang aktif atau berfungsi tanpa perlu rangsangan dari luar, karena dorongan untuk bertindak sudah berasal dari dalam diri individu (Fischer et al., 2019).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi intrinsik adalah nilai-nilai yang berasal dari dorongan internal seperti niat ikhlas, ihsan, syukur, tawakal, dan istiqamah, memberikan landasan kuat bagi individu untuk bekerja dengan semangat dan dedikasi tinggi dengan niat ikhlas dan mencari ridha Allah.

Indicator yang digunakan dalam penelitian ini adalah niat ikhlas, ihsan, rasa syukur, tawakal, dan istiqamah.

Sebaliknya, motivasi ekstrinsik melibatkan motif-motif yang aktif dan berfungsi karena adanya rangsangan dari luar (Chen et al., 2018). Motif ekstrinsik adalah keinginan untuk melakukan perilaku untuk mendapatkan imbalan eksternal atau menghindari hukuman (Malek et al., 2020). Motivasi ekstrinsik adalah dorongan atau keinginan untuk melakukan suatu perilaku atau tindakan dengan tujuan mendapatkan imbalan eksternal atau menghindari hukuman dari pihak lain, bukan semata-mata karena kesenangan atau kepuasan dalam melakukan tindakan tersebut (Khair & Ahmad, 2016).

Motivasi ekstrinsik yang mencakup penghargaan, kepatuhan pada aturan, tanggung jawab sosial, serta hukuman dan teguran, memberikan dorongan tambahan yang mendorong individu untuk berperilaku sesuai dengan standar yang ditetapkan dan mencapai hasil yang diinginkan (Hennessey et al., 2015). Dengan mengintegrasikan kedua jenis motivasi ini, individu tidak hanya dapat mencapai kinerja yang optimal dan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, tetapi juga berkontribusi positif terhadap organisasi dan masyarakat (Locke & Schattke, 2019; Newman & Sheikh, 2012; Sansone & Tang, 2019). Pendekatan ini menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, beretika, dan produktif, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Tremblay et al., 2009).

Sehingga disimpulkan motivasi intrinsik adalah dorongan yang berasal dari dalam diri individu untuk melakukan sesuatu karena kepuasan, minat, atau nilai yang melekat pada aktivitas tersebut, tanpa mengharapkan imbalan eksternal. Motivasi ekstrinsik adalah dorongan yang berasal dari faktor-faktor eksternal, seperti penghargaan, insentif, atau pengakuan, yang mendorong individu untuk melakukan suatu tindakan atau mencapai tujuan tertentu.

Menurut teori Herzberg, motivasi intrinsik dapat diukur melalui tiga indikator utama, yaitu prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab, yang mencerminkan dorongan internal individu untuk mencapai tujuan dan merasa puas dengan pekerjaannya. Di sisi lain, motivasi ekstrinsik ditentukan oleh indikator seperti gaji, status, jaminan sosial, supervisi, dan kebijakan perusahaan, yang berfungsi sebagai faktor eksternal yang memengaruhi tingkat motivasi karyawan dalam lingkungan kerja (Herzberg et al., 1959; Michael Galanakis & Giannis Peramatzis, 2022).

#### **2.4. Pengaruh antar variable**

##### **2.4.1. Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi intrinsik dan ekstrinsik.**

Pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Nuriman, 2021). Pernyataan ini menyiratkan bahwa pengembangan karir berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja individu. Pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Sugiarti, 2021). Artinya, ketika individu merasa bahwa mereka memiliki peluang untuk mengembangkan dan memajukan karir

mereka di tempat kerja, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif.

Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Fahmi & Ali, 2022). Hal ini dapat mempengaruhi kinerja keseluruhan dan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

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

H2 : Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi ekstrinsik

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

Pengembangan dan manajemen karier ditemukan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja (Aina & Atan, 2020). Pengembangan karier memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (Nuriman, 2021). Pengembangan karier memiliki dampak positif pada kinerja karyawan (Al Rinadra et al., 2023; Azhad & Mahayanti, 2022; Ekhsan, 2019; Katharina & Dewi, 2020; 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.

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

H3 : Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

#### 2.4.3. Pengaruh pengembangan motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja SDM

Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Damarasri & Ahman, 2020). 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 kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Sugiarti, 2021). Motivasi memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan (Widisono et al., 2021). Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan (Febrianti et al., 2020).

Motivasi kerja 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. Studi yang dilakukan oleh para peneliti tersebut menunjukkan konsistensi dalam menemukan hubungan positif antara motivasi dan kinerja karyawan.

Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja kualitas layanan dapat memberikan dampak positif dalam beberapa aspek. Motivasi intrinsik memotivasi individu untuk memberikan layanan yang bermutu tinggi (Dato & Siah Jaharuddin, 2020). Pemahaman yang mendalam terhadap prinsip-prinsip seperti kejujuran, keadilan, dan kasih sayang dapat mempengaruhi cara individu memberikan pelayanan (Çavuşoğlu et al., 2021). Motivasi intrinsik mendorong individu untuk memberikan perhatian dan pelayanan yang sama kepada semua orang (Bhatti et al., 2016).

Motivasi intrinsik dapat meningkatkan kesadaran terhadap keinginan memberikan yang terbaik (Shehab, 2016). Motivasi intrinsik dan ekstrinsik merupakan dua faktor utama yang memengaruhi kinerja sumber daya manusia (SDM) (Mario & Coccia, 2019). Motivasi intrinsik terbukti memiliki peran terhadap peningkatan kinerja SDM (Laksmiana & Riana, 2020; Mardanov, 2020; Mario & Coccia, 2019; Nguyen et al., 2019). Karyawan yang termotivasi secara intrinsik maupun ekstrinsik cenderung menghasilkan kinerja yang konsisten dan berkualitas (Bahtiar et al., 2022; Paais & Pattiruhu, 2020). Di sisi lain, motivasi ekstrinsik dipicu oleh faktor-faktor eksternal seperti penghargaan finansial, promosi, pengakuan, dan insentif lainnya berperan dalam mendorong karyawan untuk mencapai target dan memenuhi ekspektasi organisasi (Azziz, 2017; Van Den Broeck et al., 2021).

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

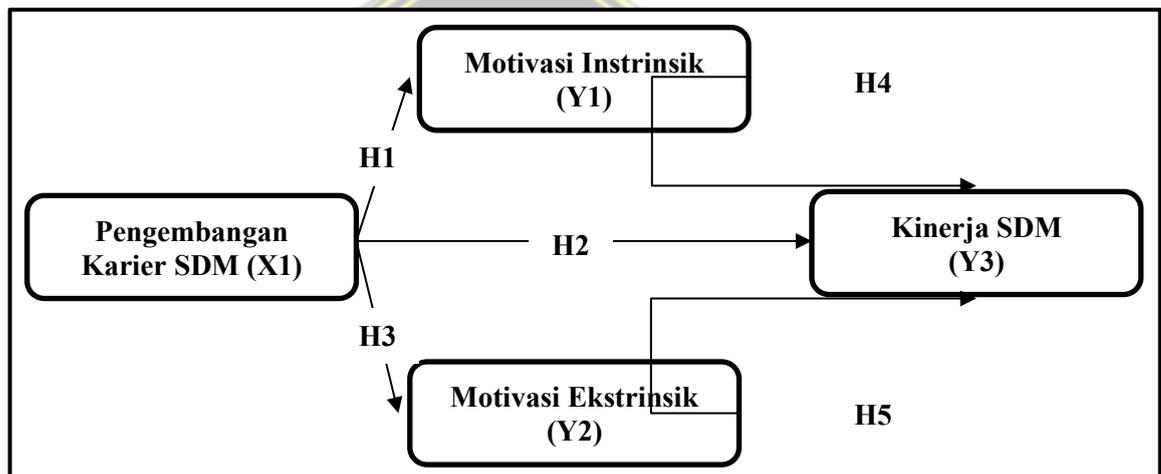
H4 : Motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

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

### 2.5. Model Empirik Penelitian

Gambar 2.2

Model Empirik Penelitian



UNISSULA  
جامعة سلطان أبوبوع الإسلامية

## **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 pengembangan karir SDM, motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik 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 adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan dalam penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,

2018). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas sejumlah 253 orang.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Menurut (Hair et al., 2020) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair, 2021). Dikarenakan jumlah yang cukup besar maka jumlah responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 0,05 %.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Slovin} = \frac{253}{1 + (253 * 0,0025)} = \frac{253}{1,6325} = \frac{154,97}{1} = 155$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 155 responden yang akan diambil dari SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.

Tehnik pengambilan sample menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* (Hair, 2021). *Non-probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel sedangkan *Convenience sampling* adalah teknik di mana sampel dipilih berdasarkan ketersediaannya, yaitu sampel diambil karena mudah ditemukan pada tempat dan waktu tertentu (Hair, 2021). Pemilihan teknik *convenience sampling* pada penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

### 3.5. Definisi Operasional Variabel

Berikut definisi operasional variabel yang diteliti yaitu terkait dengan variable pengembangan karir SDM, motivasi intrinsic, motivasi ekstrinsik dan kinerja SDM nampak pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2  
 Devinisi Operasional Variabel Dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Kinerja sumber daya manusia (SDM) Tingkat efektivitas dan efisiensi yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka untuk mencapai tujuan organisasi.	1) Kualitas ( <i>Quality</i> ), 2) Kuantitas ( <i>quantity</i> ), 3) Efektivitas ( <i>Cost Effectiveness</i> ), 4) Kemandirian 5) Komitmen Kerja ( <i>Interpersonal Impact</i> )	(bernardi n & Russel, 2013).
2	Pengembangan karier Proses yang dirancang untuk membantu merencanakan, mengembangkan, dan memajukan karier mencakup berbagai kegiatan dan program yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi SDM	1) Kebutuhan karir, 2) Pelatihan, 3) Perlakuan yang adil dalam berkarir, 4) Informasi karir, 5) Promosi, 6) Mutasi, 7) Pengembangan SDM.	Rivai (2015)
3	Motivasi intrinsik Dorongan yang berasal dari dalam diri individu untuk melakukan sesuatu karena kepuasan, minat, atau nilai yang melekat pada aktivitas tersebut, tanpa mengharapkan imbalan eksternal.	1) Prestasi, 2) Penghargaan 3) Tanggung jawab, 4) Promosi	
4	Motivasi ekstrinsik Dorongan yang berasal dari faktor-faktor eksternal, seperti penghargaan, insentif, atau pengakuan, yang mendorong individu untuk melakukan suatu tindakan atau mencapai tujuan tertentu.	1) Financial rewards, 2) Status, 3) Jaminan sosial, 4) Supervisi, 5) Kebijakan perusahaan	

### 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:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

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 dioeroleh 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  $\pm 30$  dipertimbangan 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 konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk 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 konstruk 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 konstruk 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 *cronbach's alpha*  $> 0.7$ . Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

### a. Uji *Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstraknya 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 structural (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 :

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e$$

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + (b_1X_1 * b_3Z) + (b_2X_2 * b_3Z) + e$$

*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 :

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

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

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 *weight*-nya 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* variabel 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  $Q\text{-square} \leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. 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 variabel terikatnya

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

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

3) Kriteria pengujian

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

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

4) Perhitungan nilai t :

- a) Apabila  $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$  berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.
- b) Apabila  $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$  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 reliability* 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

### PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

#### 4.1. Deskripsi Responden

Gambaran terhadap responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat diidentifikasi melalui deskripsi responden. Responden penelitian ini adalah SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Pemilihan responden menggunakan pertimbangan kriteria masa kerja di atas 5 tahun dan telah mengikuti pelatihan teknis lebih dari tiga kali. Atas dasar kriteria tersebut diperoleh 155 responden yang mengisi kuesioner dengan lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data lebih lanjut. Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam empat karakteristik, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan masa kerja yang dipaparkan berikut ini:

##### 1. Jenis Kelamin

Gambaran profil responden yang menjadi partisipan dalam penelitian ini dapat dideskripsikan menurut faktor jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1  
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	74	66.1
Wanita	38	33.9
Total	112	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 4.1 di atas memperlihatkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 74 responden (66,1%) dan responden wanita sebanyak

38 responden (33,9%). Data tersebut menunjukkan banyaknya pegawai pria lebih banyak dibandingkan wanita. Formasi tersebut sangat mendukung kinerja organisasi karena tugas pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas yang memerlukan kemampuan fisik dan tanggung jawab yang besar.

## 2. Usia

Gambaran profil responden yang menjadi partisipan dalam penelitian ini dapat dideskripsikan menurut tingkatan usia sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
< 30 tahun	42	37.5
31 - 40 tahun	46	41.1
41 - 50 tahun	17	15.2
>50 tahun	7	6.3
Total	112	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Dari sajian data pada Tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 31-40 tahun yaitu sebanyak 46 orang (41,1%). Pada rentang usia tersebut biasanya pegawai cenderung lebih matang secara emosional. Pegawai dengan usia <30 tahun yaitu sebanyak 42 orang (37,5%), usia 41-50 tahun yaitu sebanyak 17 orang (15,2%), dan pegawai dengan usia di atas 50 tahun yaitu sebanyak 7 orang (6,3%).

## 3. Pendidikan Terakhir

Gambaran profil responden yang menjadi partisipan dalam penelitian ini dapat dideskripsikan menurut tingkatan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3  
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	3	2.7
Diploma	45	40.2
S1	55	49.1
S2	9	8.0
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S1 yaitu sebanyak 55 pegawai (49,1%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir SMA sebanyak 3 pegawai (2,7%), Diploma sebanyak 45 responden (40,2%), dan terdapat 9 responden (8,0%) dengan tingkat pendidikan terakhir S2. Data tersebut menunjukkan bahwa secara umum pegawai berlatar belakang pendidikan tinggi. Hal ini memungkinkan pegawai memiliki kompetensi dan pengetahuan yang diperlukan dalam pekerjaannya.

#### 4. Masa Kerja

Gambaran profil responden yang menjadi partisipan dalam penelitian ini dapat dideskripsikan menurut masa kerja sebagai berikut:

Tabel 4.4  
Data Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
0 - 10 tahun	57	50.9
11 - 20 tahun	38	33.9
21 - 30 tahun	13	11.6

> 30 tahun	4	3.6
Total	112	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 0 - 10 tahun sebanyak 57 responden (50,9%). Responden dengan masa kerja 11-20 tahun sebanyak 38 responden (33,9%), masa kerja 21-30 tahun sebanyak 13 responden (11,6%), dan di atas 30 tahun sebanyak 4 responden (3,6%). Banyaknya pegawai dengan pengalaman 0 – 10 tahun menunjukkan lebih banyak pegawai yang sedang dalam tahap membangun pengalaman dan beradaptasi dalam bidang kerjanya.

#### 4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

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 4.5.

Tabel 4.5.  
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
<b>1</b>	<b>Pengembangan karir (X1)</b>	<b>3.64</b>	
	a. Kebutuhan karir,	3.66	0.84
	b. Pelatihan,	3.62	0.85
	c. Perlakuan yang adil dalam berkarir,	3.71	0.86
	d. Informasi karir,	3.61	0.82
	e. Promosi,	3.60	0.82
	f. Mutasi,	3.54	0.83
	g. Pengembangan SDM	3.70	0.88
<b>2</b>	<b>Motivasi intrinsik (Y1)</b>	<b>3.68</b>	
	a. Prestasi,	3.72	0.93
	b. Penghargaan	3.71	0.79
	c. Tanggung jawab,	3.65	0.88
	d. Promosi	3.64	0.89
<b>3</b>	<b>Motivasi ekstrinsik (Y2)</b>	<b>3.84</b>	
	a. Financial rewards,	3.87	0.83
	b. Status,	3.84	0.83
	c. Jaminan sosial,	3.86	0.81
	d. Supervisi,	3.82	0.75
	e. Kebijakan perusahaan	3.83	0.83
<b>4</b>	<b>Kinerja SDM (Y3)</b>	<b>3.81</b>	
	a. Kualitas ( <i>Quality</i> ),	3.76	0.74
	b. Kuantitas ( <i>quantity</i> ),	3.79	0.72
	c. Efektivitas ( <i>Cost Effectiveness</i> ),	3.88	0.78
	d. Kemandirian	3.77	0.75
	e. Komitmen Kerja ( <i>Interpersonal Impact</i> )	3.86	0.72

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Pengembangan karir secara keseluruhan sebesar 3,64 terletak pada rentang kategori sedang (2,34 – 3,66). Artinya, bahwa pegawai memandang bahwa kesempatan pengembangan karir dirasa cukup baik. Hasil deskripsi data pada variabel Pengembangan karir

didapatkan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Perlakuan yang adil dalam berkarir (3,71) dan terendah pada indikator Mutasi dengan nilai *mean* yaitu 3,54.

Pada variabel Motivasi intrinsik secara keseluruhan diperoleh nilai *mean* sebesar 3,68 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa pegawai memiliki motivasi intrinsik yang tinggi dalam bekerja. Hasil deskripsi data pada variabel Motivasi intrinsik didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Prestasi (3,72) dan terendah pada indikator Promosi (3,64).

Pada variabel Motivasi ekstrinsik secara keseluruhan diperoleh nilai *mean* sebesar 3,84 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa pegawai mendapatkan motivasi ekstrinsik yang tinggi dari organisasi. Hasil deskripsi data pada variabel Motivasi ekstrinsik didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator financial rewards (3,87) dan terendah pada indikator Supervisi (3,82).

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai *mean* sebesar 3,876 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa secara umum pegawai memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Efektivitas (*Cost Effectiveness*) (3,88) dan terendah pada indikator Kualitas (*Quality*) (3,76).

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

Dalam analisis PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan 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* masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya. Menurut Ghazali (2011), nilai *Outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan.

##### 1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Pengembangan karir

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Pengembangan karir direfleksikan melalui tujuh indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Pengembangan karir sebagai berikut:

Tabel 4.6  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Pengembangan karir

Indikator	Outer loadings
Kebutuhan karir,	0.829
Pelatihan,	0.908
Perlakuan yang adil dalam berkarir,	0.826
Informasi karir,	0.880
Promosi,	0.875
Mutasi,	0.893
Pengembangan SDM	0.820

Tabel di atas menunjukkan di mana kelia indikator Pengembangan karir memiliki nilai loading faktor berkisar antara 0,820 – 0,908, sehingga lebih besar dari *cut of value* 0,700. Dengan demikian variabel Pengembangan karir (X1)

mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kebutuhan karir, Pelatihan, Perlakuan yang adil dalam berkarir, Informasi karir, Promosi, Mutasi, Pengembangan SDM.

## 2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Motivasi intrinsik

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

Tabel 4.7  
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Motivasi intrinsik

Indikator	Outer loadings
Prestasi,	0.884
Penghargaan	0.783
Tanggung jawab,	0.857
Promosi	0.785

Tabel di atas terlihat bahwa keempat indikator Motivasi intrinsik memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,785 – 0,884, sehingga lebih besar dari *cut of value* 0,700. Dengan demikian variabel Motivasi intrinsik (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Prestasi, Penghargaan, Tanggung jawab, Promosi.

## 3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Motivasi ekstrinsik

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Motivasi ekstrinsik (Y2) direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi outer model atau model

pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel

Motivasi ekstrinsik sebagai berikut:

Tabel 4.8  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Motivasi ekstrinsik

Indikator	<i>Outer loadings</i>
Financial rewards,	0.900
Status,	0.827
Jaminan sosial,	0.924
Supervisi,	0.909
Kebijakan perusahaan	0.852

Pada tabel di atas dapat diketahui keempat indikator Motivasi ekstrinsik memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,827 – 0,924, sehingga lebih besar dari *cut of value* 0,700. Dengan demikian variabel Motivasi ekstrinsik (Y2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Financial rewards, Status, Jaminan sosial, Supervisi, Kebijakan perusahaan.

#### 4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui enam indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.9  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kinerja SDM

Indikator	<i>Outer loadings</i>
Kualitas (Quality),	0.873
Kuantitas (quantity),	0.861
Efektivitas (Cost Efectiveness),	0.722

Kemandirian	0.872
Komitmen Kerja (Interpersonal Impact)	0.876

Pada tabel di atas dapat diketahui kelima indikator Kinerja SDM memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,722 – 0,876, sehingga lebih besar dari *cut of value* 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja SDM (Y3) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*quantity*), Efektivitas (*Cost Effectiveness*), Kemandirian, dan Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*).

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan 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 4.10  
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Kinerja SDM	Motivasi ekstrinsik	Motivasi intrinsik	Pengembangan karir
Kinerja SDM	<b>0.843</b>			
Motivasi ekstrinsik	0.650	<b>0.883</b>		
Motivasi intrinsik	0.650	0.657	<b>0.828</b>	
Pengembangan karir	0.503	0.515	0.468	<b>0.862</b>

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.10 diperoleh informasi bahwa 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. Dengan demikian 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 4.11  
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Kinerja SDM	Motivasi ekstrinsik	Motivasi intrinsik	Pengembangan karir
Kinerja SDM				
Motivasi ekstrinsik	0.709			
Motivasi intrinsik	0.735	0.736		
Pengembangan karir	0.546	0.550	0.519	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.11 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 *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 4.12  
 Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kinerja SDM	Motivasi ekstrinsik	Motivasi intrinsik	Pengembangan karir
X11	0.394	0.446	0.392	0.829
X12	0.479	0.465	0.442	0.908
X13	0.363	0.433	0.390	0.826
X14	0.494	0.471	0.442	0.880
X15	0.438	0.394	0.357	0.875
X16	0.471	0.460	0.408	0.893
X17	0.380	0.433	0.383	0.820
Y11	0.497	0.553	0.884	0.405
Y12	0.572	0.587	0.783	0.422
Y13	0.445	0.532	0.857	0.359
Y14	0.609	0.492	0.785	0.352
Y21	0.627	0.900	0.625	0.434
Y22	0.541	0.827	0.523	0.433
Y23	0.575	0.924	0.580	0.467
Y24	0.524	0.909	0.590	0.463
Y25	0.593	0.852	0.577	0.476
Y31	0.873	0.569	0.576	0.422
Y32	0.861	0.545	0.512	0.358
Y33	0.722	0.453	0.501	0.505
Y34	0.872	0.599	0.585	0.442
Y35	0.876	0.560	0.558	0.395

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

### 4.3.3. Uji Reliabilitas

Reliabel menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi nyata pada obyek yang diteliti. Reliabilitas instrumen penelitian dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan 3 (tiga) ukuran yaitu *Cronbach's alpha*, *Composite reliability*, *Average variance extracted (AVE)*.

#### a. *Cronbach alpha*

Uji *Cronbach alpha* digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari item-item dalam suatu konstruk atau dimensi yang sama. Sebuah konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang baik, apabila memiliki nilai *cronbach alpha*  $> 0,70$ .

#### b. *Composite Reliability*.

Uji *composite reliability* ditujukan untuk mengukur reliabilitas konstruk secara keseluruhan dan memperhitungkan bobot item, sehingga CR dianggap lebih akurat daripada *Cronbach's alpha* dalam konteks model pengukuran berbasis SEM, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

#### c. *Average Variance Extracted (AVE)*

Uji AVE digunakan untuk mengukur seberapa besar variabilitas (*variance*) dari konstruk yang dijelaskan oleh item-item dalam konstruk tersebut. 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 *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13  
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja SDM	0.897	0.924	0.710
Motivasi ekstrinsik	0.929	0.947	0.780
Motivasi intrinsik	0.847	0.897	0.686
Pengembangan karir	0.942	0.953	0.743

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.10 menunjukkan dari nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* masing-masing konstruk memiliki nilai di atas 0,7, sedangkan nilai AVE masing-masing konstruk bernilai di atas 0,5. Atas dasar tersebut maka dapat dikatakan bahwa masing-masing konstruk baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik.

Berdasarkan hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur masing-masing variabel merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

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

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan penerimaan model yang diajukan, diantaranya yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

**a. R square**

R-square ( $R^2$ ) atau koefisien determinasi menunjukkan besar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. R square menjadi ukuran seberapa baik sebuah model menjelaskan data observasi. Chin (1998) dalam (Abdillah, W., & Hartono, 2015) memberikan interpretasi nilai R square, yaitu pengaruh rendah (0,19), sedang (0,33), dan tinggi (0,67). Hasil perhitungan nilai R-square variabel endogen dapat ditunjukkan dalam tabel berikut.

Tabel 4.14  
Nilai *R-Square*

Variabel	R-square
Kinerja SDM	0.529
Motivasi ekstrinsik	0.265
Motivasi intrinsik	0.219

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan pada variabel Motivasi ekstrinsik sebesar 0,265 artinya variabel Motivasi ekstrinsik dapat dijelaskan 26,5 % oleh variabel Pengembangan karir. Sedangkan sisanya 73,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,265) berada pada rentang nilai 0,19 - 0,33, artinya variabel Motivasi ekstrinsik dipengaruhi oleh Pengembangan karir pada kategori rendah.

Nilai R square Motivasi intrinsik sebesar 0,219 artinya Motivasi intrinsik dapat dijelaskan 21,9% oleh variabel Pengembangan karir, sedangkan sisanya 78,1 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,219) berada pada nilai 0,19 – 0,33, artinya variabel Motivasi intrinsik dipengaruhi oleh Pengembangan karir pada kategori rendah.

Nilai R square Kinerja SDM sebesar 0,472 artinya Kinerja SDM dapat dijelaskan 52,9 % oleh variabel Pengembangan karir, Motivasi ekstrinsik dan Motivasi intrinsik, sedangkan sisanya 57,1 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,529) berada pada rentang nilai 0,33 - 0,67, artinya variabel Kinerja SDM dipengaruhi variabel Pengembangan karir, Motivasi ekstrinsik dan Motivasi intrinsik pada kategori sedang.

**b. 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. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) menurut Ghazali & Latan (2015, p. 80) adalah sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah).

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

Tabel 4.15  
Nilai Q-square

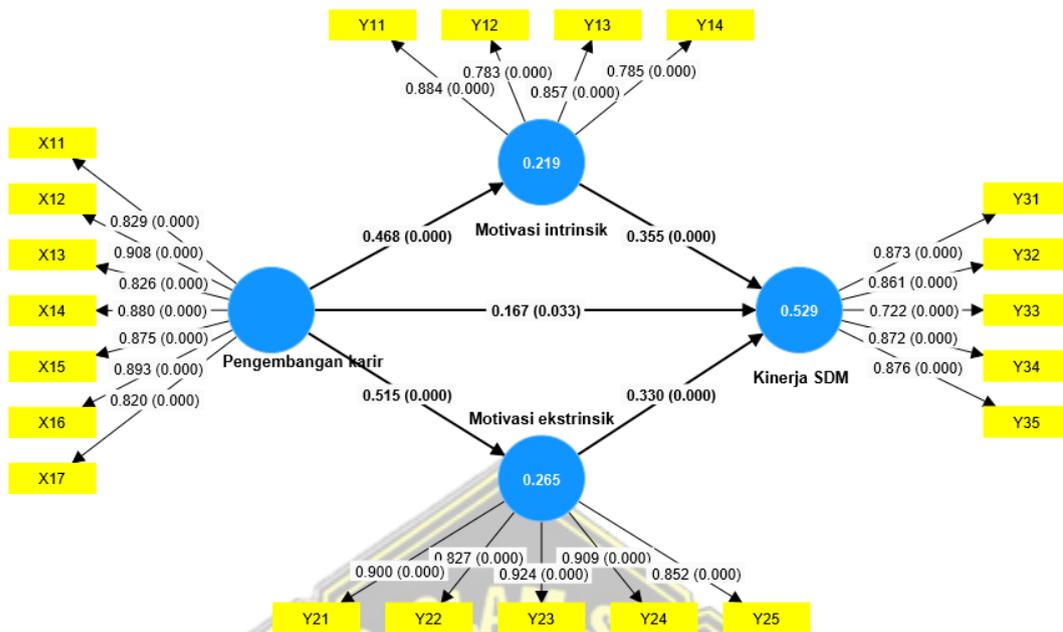
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja SDM	560.000	355.273	0.366

Nilai Q-square ( $Q^2$ ) pada variabel Kinerja SDM sebesar 0,366 yang menunjukkan nilai Q square berada di atas nilai nol dan pada rentang di atas 0,35, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance* yang kuat. 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 terhadap Motivasi ekstrinsik dan Motivasi intrinsik, serta terhadap Kinerja SDM.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.

Full Inner Model SEM-PLS

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

#### 4.5.1. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilakukan terlebih dahulu sebelum pengujian hipotesis. Multikolinieritas merupakan kondisi yang menunjukkan terjadinya hubungan yang kuat antar variabel independen. Prosedur uji multikolinieritas yaitu dengan melihat nilai statistik *collinierity statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Jika nilai inner VIF < 5, maka dapat dinyatakan tidak terdapat adanya multikolinieritas dalam model penelitian (Hair et al., 2019).

Tabel 4.16  
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Motivasi ekstrinsik -> Kinerja SDM	1.947
Motivasi intrinsik -> Kinerja SDM	1.832
Pengembangan karir -> Kinerja SDM	1.418
Pengembangan karir -> Motivasi ekstrinsik	1.000
Pengembangan karir -> Motivasi intrinsik	1.000

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas di atas, terbukti bahwa seluruh hubungan antar variabel diperoleh nilai VIF kurang dari 5. Temuan ini bermakna bahwa tidak terdapat permasalahan multikolinieritas dalam model yang terbentuk.

#### 4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel

Sajian hasil berikut menampilkan uraian pengujian hipotesis penelitian yang diajukan. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, dapat dilakukan dengan melihat  $t$  hitung dan  $t$  tabel. 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 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.17  
*Path Coefficients*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Motivasi ekstrinsik -> Kinerja SDM	0.330	0.330	0.092	3.605	0.000
Motivasi intrinsik -> Kinerja SDM	0.355	0.357	0.092	3.856	0.000
Pengembangan karir -> Kinerja SDM	0.167	0.166	0.078	2.129	0.033
Pengembangan karir -> Motivasi ekstrinsik	0.515	0.514	0.082	6.298	0.000
Pengembangan karir -> Motivasi intrinsik	0.468	0.470	0.072	6.499	0.000

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

Sesuai hasil estimasi SEM PLS pada tabel di atas, selanjutnya analisis dilakukan dengan menguji setiap hipotesis penelitian.

#### 1. Pengujian Hipotesis 1:

*H1: Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik.*

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,468. Nilai tersebut membuktikan Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap Motivasi intrinsik yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (6,499) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Pengembangan karier terhadap Motivasi intrinsik. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa ‘*Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik*’ dapat **diterima**.

#### 2. Pengujian Hipotesis 2:

*H2: Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi ekstrinsik*

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,515. Nilai tersebut membuktikan Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap Motivasi ekstrinsik yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (6,298) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Pengembangan karier terhadap Motivasi ekstrinsik. Dengan demikian hipotesis kedua yang

menyatakan bahwa “*Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi ekstrinsik*” dapat **diterima**.

### 3. Pengujian Hipotesis 3:

*H3: Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM*

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,167. Nilai tersebut membuktikan Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun, berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai  $t_{hitung} (2,129) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,033) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “*Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM*” dapat **diterima**.

### 4. Pengujian Hipotesis 4:

*H4: Motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM*

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,355. Nilai tersebut membuktikan Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (3,856) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Motivasi intrinsik terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa

*‘Motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM “ dapat diterima.*

#### 5. Pengujian Hipotesis 5:

*H5: Motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM*

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0.330. Nilai tersebut membuktikan Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (3.605) > t_{tabel} (1.96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Motivasi ekstrinsik terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kelima bahwa *“Motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM”* dapat **diterima.**

#### 4.5.3. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Pengembangan karir terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi intrinsik dan Motivasi ekstrinsik

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Pengembangan karir terhadap variabel Kinerja SDM melalui variabel intervening, yaitu variabel Motivasi intrinsik maupun Motivasi ekstrinsik. Untuk menguji pengaruh tidak langsung dapat disajikan seperti pada tabel berikut.

Tabel 4.19  
 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung Pengembangan karir terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi intrinsik dan Motivasi ekstrinsik

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
Pengembangan karir -> Motivasi intrinsik -> Kinerja SDM	0.166	3.239	0.001	Signifikan
Pengembangan karir -> Motivasi ekstrinsik -> Kinerja SDM	0.170	3.124	0.002	Signifikan

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Sesuai hasil uji pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Pengembangan karir terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi intrinsik adalah 0.166. Hasil uji signifikansi menunjukkan t-hitung 3,239 ( $t > 1.96$ ) dengan  $p = 0,001 < 0,05$ . Artinya, bahwa Motivasi intrinsik secara signifikan memediasi pengaruh Pengembangan karir terhadap Kinerja SDM. Hal ini bermakna Pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan Motivasi intrinsik pegawai, selanjutnya tinginya motivasi tersebut dapat mendorong Kinerja SDM.

Pada bagian lainnya, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Pengembangan karir terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi ekstrinsik adalah 0,170. Hasil uji signifikansi menunjukkan t-hitung 3,124 ( $t > 1.96$ ) dengan  $p = 0,000 < 0,05$ . Artinya, bahwa Motivasi ekstrinsik secara signifikan memediasi pengaruh Pengembangan karir terhadap Kinerja SDM. Hal ini bermakna Pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan Motivasi ekstrinsik,

selanjutnya motivasi ekstrinsik tersebut akan mendorong semakin baiknya perilaku kerja pegawai, sehingga hal ini dapat meningkatkan Kinerja SDM.

#### **4.6. Pembahasan**

##### **4.6.1. Pengaruh Pengembangan karir terhadap motivasi intrinsik.**

Analisis membuktikan Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi intrinsik yang hasilnya juga diperkuat dari hasil Hasil ini mengkonfirmasi hasil penelitian Nuriman, (2021) dan Sugiarti (2021) yang menyatakan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Hasil pengukuran variabel Pengembangan karir direfleksikan melalui tujuh indikator, yaitu indikator Kebutuhan karir, Pelatihan, Perlakuan yang adil dalam berkarir, Informasi karir, Promosi, Mutasi, Pengembangan SDM. Sedangkan Motivasi intrinsik direfleksikan melalui empat indikator, yaitu indikator Prestasi, Penghargaan, Tanggung jawab, Promosi.

Indikator dengan nilai outer loading tertinggi dalam variabel Pengembangan Karir adalah *Pelatihan*, sedangkan dalam variabel Motivasi Intrinsik, indikator dengan nilai tertinggi adalah *Prestasi*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin efektif dan berkualitas suatu pelatihan, semakin tinggi tingkat pencapaian prestasi individu. Artinya, pelatihan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kesiapan individu dalam menghadapi tantangan pekerjaan, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk mencapai prestasi yang lebih baik. Hal ini menegaskan bahwa investasi dalam program pelatihan yang berkualitas tidak

hanya berkontribusi pada pengembangan karir, tetapi juga berperan dalam meningkatkan motivasi intrinsik individu untuk meraih pencapaian yang lebih tinggi dalam lingkungan kerja.

Indikator dengan nilai outer loading terendah dalam variabel *Pengembangan Karir* adalah *Perlakuan yang Adil dalam Berkarir*, sedangkan dalam variabel *Motivasi Intrinsik*, indikator dengan nilai terendah adalah *Penghargaan*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem perlakuan yang adil dalam pengembangan karir, semakin meningkat pula apresiasi dan penghargaan yang diterima individu. Artinya, kebijakan yang menjamin kesetaraan peluang, transparansi dalam promosi, dan sistem evaluasi kinerja yang objektif dapat meningkatkan rasa keadilan dalam lingkungan kerja. Hal ini berkontribusi pada peningkatan motivasi intrinsik individu, di mana mereka merasa dihargai atas usaha dan pencapaiannya. Dengan demikian, membangun budaya kerja yang adil dan inklusif tidak hanya mendorong pengembangan karir yang sehat tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih apresiatif dan memotivasi.

#### **4.6.2. Pengaruh Pengembangan karir terhadap**

##### **Motivasi ekstrinsik**

Analisis membuktikan Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi ekstrinsik yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian yang menyatakan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Fahmi & Ali, 2022).

Hasil pengukuran variabel Pengembangan karir direfleksikan melalui tujuh indikator, yaitu indikator Kebutuhan karir, Pelatihan, Perlakuan yang adil dalam berkarir, Informasi karir, Promosi, Mutasi, Pengembangan SDM. Sedangkan variabel Motivasi ekstrinsik direfleksikan melalui lima indikator, yaitu indikator Financial rewards, Status, Jaminan sosial, Supervisi, Kebijakan Perusahaan.

Indikator dengan nilai outer loading tertinggi dalam variabel *Pengembangan Karir* adalah *Pelatihan*, sedangkan dalam variabel *Motivasi Ekstrinsik*, indikator dengan nilai tertinggi adalah *Jaminan Sosial*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas dan efektivitas pelatihan yang diberikan, semakin besar pula dampaknya terhadap peningkatan jaminan sosial bagi individu. Artinya, program pelatihan yang komprehensif tidak hanya meningkatkan keterampilan dan kompetensi individu dalam bekerja, tetapi juga berkontribusi pada rasa aman dan kesejahteraan mereka. Dengan meningkatnya keterampilan, peluang untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih stabil, promosi jabatan, atau peningkatan kesejahteraan melalui fasilitas jaminan sosial semakin besar. Hal ini menegaskan bahwa investasi dalam pengembangan karir, terutama melalui pelatihan, memiliki manfaat ganda: meningkatkan kapabilitas individu sekaligus memperkuat perlindungan sosial yang mereka terima.

Indikator dengan nilai outer loading terendah dalam variabel *Pengembangan Karir* adalah *Perlakuan yang Adil dalam Berkarir*, sementara dalam variabel *Motivasi Ekstrinsik*, indikator dengan nilai terendah adalah *Status*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik implementasi prinsip

keadilan dalam pengembangan karir, semakin tinggi pula status yang dapat dicapai individu dalam lingkungan kerja. Artinya, ketika organisasi menerapkan sistem yang adil dalam memberikan kesempatan berkarir, seperti promosi yang transparan, evaluasi berbasis kinerja, dan akses yang setara terhadap pengembangan profesional, individu akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk berkembang. Dengan adanya keadilan dalam karir, individu memiliki peluang yang lebih besar untuk memperoleh pengakuan, peningkatan jabatan, serta status yang lebih tinggi dalam organisasi. Hal ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang menjunjung prinsip keadilan tidak hanya berkontribusi pada kepuasan dan motivasi karyawan tetapi juga berperan dalam membangun jenjang karir yang lebih jelas dan status profesional yang lebih baik.

#### **4.6.3. Pengaruh Pengembangan karir terhadap kinerja SDM**

Hasil penelitian membuktikan Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai hasil ini diperkuat dari hasil penelitian beberapa ahli yang menyatakan pengembangan karir memiliki dampak positif pada kinerja karyawan (Al Rinadra et al., 2023; Azhad & Mahayanti, 2022; Ekhsan, 2019; Katharina & Dewi, 2020; Widisono et al., 2021).

Hasil pengukuran variabel Pengembangan karir direfleksikan melalui tujuh indikator, yaitu indikator Kebutuhan karir, Pelatihan, Perlakuan yang adil dalam berkarir, Informasi karir, Promosi, Mutasi, Pengembangan SDM. Sedangkan Kinerja SDM direfleksikan melalui enam indikator, yaitu indikator Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*quantity*), Efektivitas (*Cost Effectiveness*), Kemandirian, dan Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*).

Indikator dengan nilai outer loading tertinggi dalam variabel *Pengembangan Karir* adalah *Pelatihan*, sementara dalam variabel *Kinerja SDM*, indikator dengan nilai tertinggi adalah *Komitmen Kerja (Interpersonal Impact)*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas dan efektivitas pelatihan yang diberikan, semakin tinggi pula dampak interpersonal yang tercermin dalam komitmen kerja individu. Artinya, pelatihan yang dirancang secara optimal tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis dan pengetahuan individu, tetapi juga memperkuat keterampilan interpersonal, seperti komunikasi, kolaborasi, dan kepemimpinan dalam lingkungan kerja. Dengan pelatihan yang baik, individu menjadi lebih percaya diri dalam berinteraksi dengan rekan kerja, mampu bekerja secara tim dengan lebih efektif, serta lebih berkomitmen dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini menegaskan bahwa investasi dalam pelatihan tidak hanya berdampak pada pengembangan individu secara profesional, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan kualitas hubungan antar karyawan, yang pada akhirnya mendorong kinerja organisasi secara keseluruhan.

Indikator dengan nilai outer loading terendah dalam variabel *Pengembangan Karir* adalah *Perlakuan yang Adil dalam Berkarir*, sedangkan dalam variabel *Kinerja SDM*, indikator dengan nilai terendah adalah *Efektivitas (Cost Effectiveness)*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan prinsip keadilan dalam pengembangan karir, semakin optimal pula efektivitas biaya dalam organisasi. Artinya, ketika organisasi memastikan bahwa setiap individu memiliki kesempatan yang adil untuk berkembang—melalui sistem

promosi yang transparan, akses yang setara terhadap pelatihan, serta evaluasi kinerja yang objektif—maka SDM yang dimiliki akan lebih termotivasi dan produktif. Dengan adanya lingkungan kerja yang adil, organisasi dapat mengurangi tingkat turnover karyawan, meminimalkan biaya rekrutmen, serta meningkatkan efisiensi dalam alokasi sumber daya. Hal ini menegaskan bahwa membangun sistem karir yang adil tidak hanya berkontribusi pada kepuasan dan loyalitas karyawan, tetapi juga berdampak langsung pada optimalisasi biaya operasional, sehingga organisasi dapat mencapai kinerja yang lebih efektif dan berkelanjutan.

#### 4.6.4. Pengaruh Motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM

Penelitian ini membuktikan Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian yang menyatakan bahwa Motivasi intrinsik terbukti memiliki peran terhadap peningkatan kinerja SDM (Laksmna & Riana, 2020; Mardanov, 2020; Mario & Coccia, 2019; Nguyen et al., 2019).

Hasil pengukuran variabel Motivasi intrinsik direfleksikan melalui empat indikator, yaitu indikator Prestasi, Penghargaan, Tanggung jawab, Promosi. Sedangkan Kinerja SDM direfleksikan melalui enam indikator, yaitu indikator Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*quantity*), Efektivitas (*Cost Effectiveness*), Kemandirian, dan Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*).

Indikator dengan nilai outer loading tertinggi dalam variabel *Motivasi Intrinsik* adalah *Prestasi*, sedangkan dalam variabel *Kinerja SDM*, indikator dengan nilai tertinggi adalah *Komitmen Kerja (Interpersonal*

*Impact*). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pencapaian prestasi individu, semakin besar pula dampaknya terhadap komitmen kerja dan pengaruh interpersonal dalam lingkungan kerja. Artinya, individu yang memiliki dorongan kuat untuk mencapai prestasi cenderung lebih berkomitmen dalam pekerjaannya dan mampu membangun hubungan kerja yang lebih positif dengan rekan-rekannya. Ketika seseorang meraih keberhasilan dalam tugasnya, rasa percaya diri dan motivasinya untuk terus berkembang meningkat, yang pada akhirnya mendorongnya untuk berkontribusi lebih besar dalam tim dan organisasi. Selain itu, pencapaian prestasi yang tinggi sering kali menginspirasi rekan kerja lainnya, menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, dinamis, dan produktif. Hal ini menegaskan bahwa upaya untuk meningkatkan motivasi intrinsik melalui pencapaian prestasi tidak hanya berdampak pada individu tetapi juga memperkuat ikatan sosial dan efektivitas kerja dalam organisasi.

Indikator dengan nilai *outer loading* terendah dalam variabel *Motivasi Intrinsik* adalah *Penghargaan*, sedangkan dalam variabel *Kinerja SDM*, indikator dengan nilai terendah adalah *Efektivitas (Cost Effectiveness)*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem penghargaan yang diberikan kepada individu, semakin optimal efektivitas biaya dalam organisasi. Artinya, ketika penghargaan diberikan secara adil dan proporsional terhadap pencapaian karyawan—baik dalam bentuk apresiasi verbal, insentif, atau pengakuan profesional—maka motivasi intrinsik mereka akan meningkat. Karyawan yang merasa dihargai akan

lebih bersemangat dalam bekerja, lebih loyal terhadap organisasi, serta cenderung menunjukkan kinerja yang lebih produktif dan efisien. Dengan meningkatnya loyalitas dan produktivitas, organisasi dapat mengurangi biaya yang terkait dengan turnover karyawan, rekrutmen, serta pelatihan pegawai baru. Selain itu, lingkungan kerja yang menghargai kontribusi karyawan juga mendorong efisiensi operasional karena setiap individu termotivasi untuk bekerja dengan lebih optimal. Hal ini menegaskan bahwa investasi dalam sistem penghargaan yang efektif tidak hanya berdampak pada peningkatan motivasi karyawan tetapi juga membantu organisasi dalam mengelola sumber daya dengan lebih efisien, sehingga meningkatkan efektivitas biaya secara keseluruhan.

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

Penelitian ini membuktikan Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya diperkuat hasil penelitian terdahulu yang menyatakan Karyawan yang termotivasi secara intrinsik maupun ekstrinsik cenderung menghasilkan kinerja yang konsisten dan berkualitas (Bahtiar et al., 2022; Paais & Pattiruhu, 2020). Di sisi lain, motivasi ekstrinsik dipicu oleh faktor-faktor eksternal seperti penghargaan finansial, promosi, pengakuan, dan insentif lainnya berperan dalam mendorong karyawan untuk mencapai target dan memenuhi ekspektasi organisasi (Azziz, 2017; Van Den Broeck et al., 2021).

Hasil pengukuran variabel Motivasi ekstrinsik direfleksikan melalui lima indikator, yaitu indikator Financial rewards, Status, Jaminan sosial,

Supervisi, Kebijakan Perusahaan sedangkan Kinerja SDM direfleksikan melalui enam indikator, yaitu indikator Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*quantity*), Efektivitas (*Cost Effectiveness*), Kemandirian, dan Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*).

Indikator dengan nilai outer loading tertinggi dalam variabel *Motivasi Ekstrinsik* adalah *Jaminan Sosial*, sedangkan dalam variabel *Kinerja SDM*, indikator dengan nilai tertinggi adalah *Komitmen Kerja (Interpersonal Impact)*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik jaminan sosial yang diberikan kepada individu, semakin besar pula dampaknya terhadap komitmen kerja dan pengaruh interpersonal dalam lingkungan kerja. Artinya, ketika organisasi menyediakan jaminan sosial yang memadai—seperti asuransi kesehatan, tunjangan pensiun, serta perlindungan kerja—karyawan akan merasa lebih aman dan terlindungi dalam menjalankan tugasnya. Rasa aman ini meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan mereka, yang pada akhirnya mendorong komitmen yang lebih kuat terhadap pekerjaan serta memperkuat hubungan interpersonal di tempat kerja. Karyawan yang memiliki jaminan sosial yang baik cenderung lebih loyal, lebih termotivasi untuk bekerja sama dengan rekan kerja, serta lebih proaktif dalam berkontribusi terhadap keberhasilan tim dan organisasi. Hal ini menegaskan bahwa investasi dalam jaminan sosial tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu tetapi juga memainkan peran penting dalam membangun budaya kerja yang kolaboratif, produktif, dan berorientasi pada kinerja tinggi.

Indikator dengan nilai outer loading terendah dalam variabel *Motivasi Ekstrinsik* adalah *Status*, sedangkan dalam variabel *Kinerja SDM*, indikator dengan nilai terendah adalah *Efektivitas (Cost Effectiveness)*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik status yang dimiliki individu dalam organisasi, semakin optimal pula efektivitas biaya operasional yang dapat dicapai. Artinya, status yang jelas dan dihargai dalam lingkungan kerja—baik dalam bentuk jabatan, tanggung jawab, atau pengakuan profesional—dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Ketika individu merasa bahwa statusnya diakui dan dihormati, mereka cenderung lebih berkomitmen terhadap pekerjaan, lebih produktif, dan lebih sedikit berpikir untuk berpindah kerja. Dengan demikian, organisasi dapat mengurangi biaya yang terkait dengan turnover karyawan, rekrutmen, serta pelatihan pegawai baru. Selain itu, rasa memiliki terhadap status yang diperoleh juga mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan berkontribusi pada pengurangan biaya operasional. Hal ini menegaskan bahwa pengelolaan status karyawan yang baik tidak hanya berdampak pada kepuasan individu tetapi juga membantu organisasi mencapai efektivitas biaya yang lebih tinggi, menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan berkelanjutan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil analisis maka dapat disimpulkan hasil penelitian ini adalah sebagaimana berikut :

1. Pengembangan karier terbukti memberikan dampak positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, serta kinerja sumber daya manusia (SDM). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik peluang dan dukungan yang diberikan dalam pengembangan karier, semakin tinggi tingkat motivasi dan kinerja individu dalam organisasi.
2. Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik berperan penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM). SDM yang termotivasi baik secara intrinsik dan ekstrinsik akan memiliki kinerja yang optimal.

Kemudian, hasil pembuktian hypothesis dalam penelitian ini adalah sebagaimana berikut :

1. Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik.
2. Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap
3. Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM
4. Motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

5. Motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

## 5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi teoritis yang berkontribusi terhadap pengembangan konsep motivasi dan kinerja sumber daya manusia. Pertama, penelitian ini memperkuat teori motivasi, terutama *Self-Determination Theory* yang dikemukakan oleh Deci dan Ryan (1985), dengan menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik secara bersama-sama berperan dalam meningkatkan kinerja individu. Temuan ini mengindikasikan bahwa kedua jenis motivasi tidak bekerja secara terpisah, tetapi saling melengkapi dalam mendorong produktivitas dan keterlibatan karyawan. Kedua, penelitian ini juga berkontribusi dalam pengembangan model kinerja sumber daya manusia dengan menempatkan motivasi sebagai faktor utama dalam efektivitas kerja. Organisasi tidak hanya perlu memberikan insentif dan penghargaan, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung kepuasan kerja dan pengembangan diri karyawan.

Temuan ini membuka peluang pengembangan teori dalam manajemen sumber daya manusia, dalam merancang strategi dan kebijakan organisasi yang lebih adaptif terhadap kebutuhan karyawan, baik dari aspek psikologis maupun material. Terakhir, penelitian ini menjadi dasar bagi studi selanjutnya yang dapat mengeksplorasi lebih jauh bagaimana faktor-faktor lain, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja, dapat memperkuat atau memoderasi hubungan antara motivasi dan kinerja sumber daya manusia. Selain itu, penelitian

lebih lanjut dapat mempertimbangkan variasi sektor industri untuk memahami apakah hubungan ini bersifat universal atau kontekstual. Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik merupakan elemen fundamental dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia dan perlu menjadi perhatian dalam pengembangan teori serta praktik manajemen organisasi.

### 5.3. Implikasi Manajerial

Implikasi praktis dari penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mengambil langkah strategis dalam meningkatkan efektivitas pengembangan karir, motivasi intrinsik, dan motivasi ekstrinsik guna meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Dalam variabel pengembangan karir, pelatihan memiliki nilai *outer loading* tertinggi, yang menandakan bahwa program pelatihan efektif dalam mendukung pengembangan karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertahankan dan terus meningkatkan kualitas pelatihan melalui pendekatan yang lebih inovatif, seperti pelatihan berbasis teknologi, mentoring, serta pelatihan berkelanjutan yang sesuai dengan kebutuhan industri. Di sisi lain, perlakuan yang adil dalam berkarir memiliki nilai terendah, sehingga perlu ditingkatkan dengan menerapkan kebijakan promosi dan pengembangan karir yang transparan, berbasis kompetensi, serta adil bagi seluruh karyawan agar tercipta lingkungan kerja yang lebih inklusif dan memotivasi.

Dalam variabel motivasi intrinsik, indikator prestasi memiliki pengaruh tertinggi terhadap motivasi karyawan, yang menunjukkan bahwa pencapaian dalam pekerjaan menjadi faktor utama dalam meningkatkan dorongan kerja individu. Oleh

karena itu, organisasi perlu mempertahankan sistem evaluasi kinerja yang memberikan umpan balik konstruktif serta peluang bagi karyawan untuk mencapai target dan mengembangkan diri. Sebaliknya, penghargaan memiliki nilai terendah, sehingga perusahaan perlu memperbaiki sistem penghargaan, baik dalam bentuk apresiasi non-finansial seperti pengakuan atas kinerja, maupun dalam bentuk insentif yang lebih kompetitif agar karyawan semakin termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

Pada variabel motivasi ekstrinsik, jaminan sosial memiliki nilai outer loading tertinggi, yang menunjukkan bahwa aspek ini sangat berperan dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus mempertahankan kebijakan jaminan sosial yang komprehensif, termasuk asuransi kesehatan, tunjangan pensiun, dan perlindungan ketenagakerjaan. Sementara itu, indikator status memiliki nilai terendah, sehingga organisasi perlu meningkatkan aspek ini dengan memberikan peluang pengembangan jenjang karir yang lebih jelas, memberikan pengakuan terhadap posisi dan tanggung jawab karyawan, serta menciptakan sistem hierarki yang lebih adil dan transparan.

#### 5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan untuk interpretasi hasil dan pengembangan studi selanjutnya.

1. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data cross-sectional, yang hanya menangkap hubungan antar variabel pada satu titik waktu.

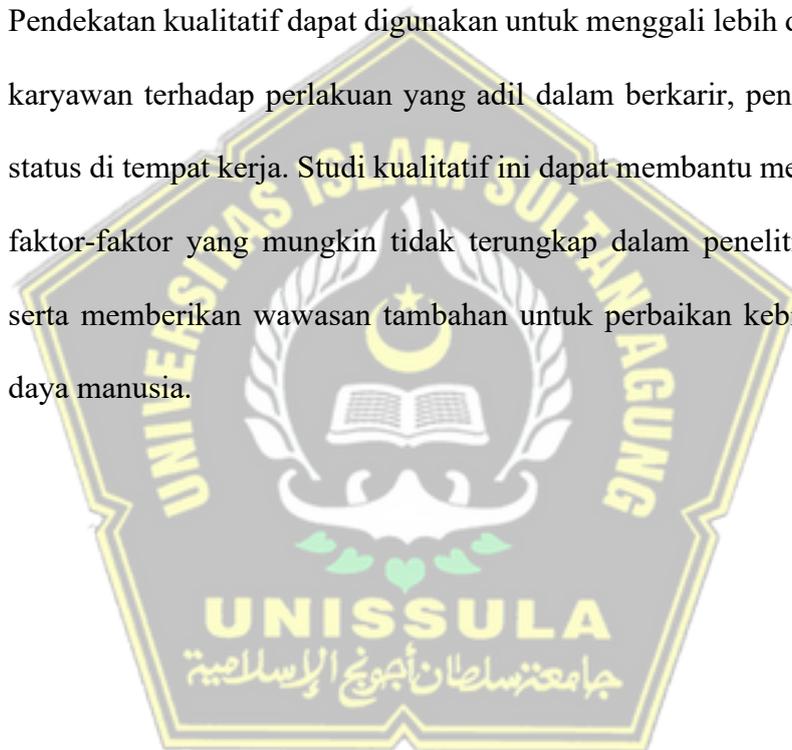
2. Penelitian ini hanya berfokus pada variabel tertentu, yaitu pengembangan karir, motivasi intrinsik, dan motivasi ekstrinsik, tanpa mempertimbangkan faktor lain yang mungkin berperan dalam mempengaruhi kinerja SDM.
3. Sampel penelitian ini terbatas pada sektor atau industri tertentu, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi ke semua jenis organisasi atau sektor lainnya. Setiap industri memiliki karakteristik yang berbeda dalam pengelolaan sumber daya manusia, sehingga studi di sektor lain dapat memberikan perspektif yang lebih luas dan relevan.
4. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang mengandalkan persepsi responden. Pendekatan ini memiliki keterbatasan subjektivitas, di mana jawaban responden dapat dipengaruhi oleh faktor emosional, sosial, atau bias pribadi.

#### 5.5. Agenda Penelitian mendatang

Penelitian di masa mendatang dapat mengembangkan temuan ini dengan beberapa pendekatan yang lebih mendalam dan kontekstual.

1. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi faktor-faktor yang dapat memperkuat hubungan antara pengembangan karir, motivasi intrinsik, dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia. Misalnya, peran budaya organisasi, gaya kepemimpinan, atau keterlibatan karyawan sebagai variabel moderasi yang dapat memperjelas dinamika hubungan antar variabel.

2. Studi mendatang dapat memperluas cakupan sektor atau industri untuk melihat apakah hubungan antara variabel yang diteliti bersifat universal atau berbeda berdasarkan karakteristik organisasi tertentu. Misalnya, penelitian dapat dilakukan di berbagai sektor seperti manufaktur, layanan keuangan, atau sektor publik untuk mengidentifikasi apakah temuan yang diperoleh tetap konsisten atau bervariasi dalam konteks yang berbeda.
3. Pendekatan kualitatif dapat digunakan untuk menggali lebih dalam persepsi karyawan terhadap perlakuan yang adil dalam berkarir, penghargaan, dan status di tempat kerja. Studi kualitatif ini dapat membantu mengidentifikasi faktor-faktor yang mungkin tidak terungkap dalam penelitian kuantitatif serta memberikan wawasan tambahan untuk perbaikan kebijakan sumber daya manusia.



## 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 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>
- Aromea, T. N., Kojo, C., & Lengkong, V. P. K. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Yuta Hotel Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 741–750.
- Azhad, M. N., & Mahayanti, L. (2022). Manajemen Talenta Dan Pengembanag Karier Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajerial*, 9(3), 338–341. <https://doi.org/10.30587/manajerial.v9i03.4181>
- Azziz, A. L. (2017). The Influence Of Intrinsic Motivationand Ekstrinsic Motivation toward Interest To Learn Of Business Economicstudents Class X Insmkn4 Makassar. *Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Makassar*.
- Bahtiar, A., Putra, R. G., Meidawati, N., & Puspaningsih, A. (2022). The influence of internal audit, motivation, and work environment on employee performance. *Journal of Contemporary Accounting*, 150–161. <https://doi.org/10.20885/jca.vol3.iss3.art4>
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (2013). *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- Bhatti, O. K., Aslam, U. S., Hassan, A., & Sulaiman, M. (2016). Employee motivation an Islamic perspective. *Humanomics*, 32(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/H-10-2015-0066>
- Çavuşoğlu, S., Demirağ, B., Durmaz, Y., & Tutuş, G. (2021). Effects of intrinsic and extrinsic religiosity on value-expressive and social-adjustive attitude functions towards product. *Journal of Islamic Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JIMA-02-2021-0045>
- Chen, H., Baptista Nunes, M., Ragsdell, G., & An, X. (2018). Extrinsic and intrinsic motivation for experience grounded tacit knowledge sharing in Chinese software organisations. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 478–498. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2017-0101>
- 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.
- Damarasri, B. N., & Ahman, E. (2020). *Talent Management And Work Motivation To Improve Performance Of Employees*. 1(4). <https://doi.org/10.31933/DIJEMSS>

- Dato, Z., & Siah Jaharuddin, N. (2020). Exploring Intrinsic Motivation And Knowledge Sharing From The Perspective Of Islamic Teaching. In *International Journal of Business and Society* (Vol. 21, Issue 1).
- Dermawan, M. R., Multazam, A., Atmaja, I. G. D., & Palimbong, Y. (2022). Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Di PT. Pas Indonesia Timur. *Empiricism Journal*, 3(1), 108–113. <https://doi.org/10.36312/ej.v3i1.899>
- Ekhsan, M. (2019). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *OPTIMAL: Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 13(1), 1–13. <https://doi.org/10.56750/csej.v5i1.79>
- Fahmi, I., & Ali, H. (2022). *Determination Of Career Planning And Decision Making: Analysis Of Communication Skills, Motivation And Experience (Literature Review Human Resource Management)*. 3(5). <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i5>
- 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>
- Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. (2019). The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in Psychology*, 10(FEB). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00137>
- 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>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Gupta, M. (2019). Does work engagement mediate the perceived career support- and career adaptability- work performance relationship? *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(2), 310–327. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-08-2017-0032>
- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Handoko, D. S., & Handoko, M. F. R. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Homepage*, 1(1), 31–45. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2238>
- Hashiguchi, N., Sengoku, S., Kubota, Y., Kitahara, S., Lim, Y., & Kodama, K. (2021). Age-dependent influence of intrinsic and extrinsic motivations on construction worker performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1), 1–21. <https://doi.org/10.3390/ijerph18010111>
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>

- Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B., & Amabile, T. M. (2015). Extrinsic and Intrinsic Motivation. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–4. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110098>
- Herzberg, F. M., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work. In AFL (Ed.), *The motivation to work*.
- Hongal, P., & Kinange, Dr. U. (2020). A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance- An Empirical Review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(01), 64–71. <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.1.12>
- Katharina, L. P. P., & Dewi, A. A. S. K. (2020). The Effect Of Career Development On Employee Performance Through Work Satisfaction As A Variable Of Mediation. *International Journal of Business, Economics and Law*, 22(1), 1–7.
- Khair, Z., & Ahmad, N. (2016). *Motivation in Islamic Perspective: A Review*. <https://www.researchgate.net/publication/312625468>
- Laksmiana, G. B., & Riana, G. (2020). Intrinsic Motivation Mediates The Influence Of Transformational Leadership On The Employee Performance. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 5, 90–96. [www.ajhssr.com](http://www.ajhssr.com)
- Locke, E. A., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277–290. <https://doi.org/10.1037/mot0000116>
- Malek, S. L., Sarin, S., & Haon, C. (2020). Extrinsic Rewards, Intrinsic Motivation, and New Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 37(6), 528–551. <https://doi.org/10.1111/jpim.12554>
- Mangkat, R. S., Tewal, B., & Taroreh, R. N. (2019). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pelatihan, Nilai Pribadi Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Anggota Polisi Pada Kantor Pusat Kepolisian Daerah Sulawesi Utara. *Pengaruh Pengalaman Kerj ... 3319 Jurnal EMBA*, 7(7), 3319–3328.
- Mangkunegara, A. P. A. A. (2015). *Perilaku dan budaya organisasi* (Vol. 1). Refika Aditama .
- Mardanov, I. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay. *Evidence-Based HRM*, 9(3), 223–240. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2020-0018>
- Mario, C., & Coccia, M. (2019). Intrinsic And Extrinsic Incentives To Support Motivation And Performance Of Public Organizations. *Journal of Economics Bibliography*, 6(1), 20–29. <https://doi.org/10.1453/jeb.v6i1.1795>
- Michael Galanakis, & Giannis Peramatzis. (2022). Herzberg's Motivation Theory in Workplace. *Journal of Psychology Research*, 12(12). <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.12.009>
- Muna, N., & Isnawati, S. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. LKM Demak Sejahtera). *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(2), 1119–1130. <https://doi.org/10.36778/jesy.v5i2.652>
- Newman, A., & Sheikh, A. Z. (2012). Organizational commitment in Chinese small- and medium-sized enterprises: The role of extrinsic, intrinsic and social rewards.

- International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 349–367. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561229>
- Ng, T. W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 474–489. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.004>
- Nguyen, H. M., Mai, L. T., & Huynh, T. L. (2019). The role of transformational leadership toward work performance through intrinsic motivation: A study in the pharmaceutical field in vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(4), 201–212. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no4.201>
- Nuriman, H. (2021). 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).
- Oudeyer, P.-Y., & Kaplan, F. (2013). How can we define intrinsic motivation? *8th International Conference on Epigenetic Robotics: Modeling Cognitive Development in Robotic Systems, Lund University Cognitive Studies*, 1–10.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- 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>
- Prakosa, A. B. (2023). *Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan melalui Pengembangan Karir Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Akademik Kepolisian Semarang)*. Diss. Universitas Muhammadiyah Surakarta, .
- Pratama, A. R. (2022). *Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Performance Pada Pt. Perkebunan Sumatera Utara*. .
- Rivai. (2018). Kinerja. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Sakban, S., Nurmal, I., & Bin Ridwan, R. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, 2(1), 93–104. <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>
- Sansone, C., & Tang, Y. (2019). Intrinsic and Extrinsic Motivation and Self-Determination Theory. In *Intrinsic And Extrinsic Motivation* (Vol. 1, pp. 1–9).
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Setiadi, A., Endah Winarti HS, & M Taufiq. (2016). Analisis Komunikasi Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Pengembangan Karir Sebagai Vaiabel Moderasi (Studi Kasus Pada Akademi Kepolisian). *Dharma Ekonomi*, 44, 65–79.
- Shaito, F. (2019). *Career Development: An Overview*.
- Shehab, I. B. (2016). Motivation To Work Between Western Theories And Islam. *European Journal of Business and Innovation Research*, 4(2), 11-35.

- Shirmohammadi, M., Hedayati Mehdiabadi, A., B. M. , & McLean, G. N. (2021). Mapping human resource development: Visualizing the past, bridging the gaps, and moving toward the future. *Human Resource Development Quarterly*, 3(2), 197-224.
- Siagian, S. P. (1997). *Manajemen Suatu Pengantar*,. Alumni.
- Smith, D. B., & Shields, J. (2013). Factors Related to Social Service Workers' Job Satisfaction: Revisiting Herzberg's Motivation to Work. *Administration in Social Work*, 37(2), 189–198. <https://doi.org/10.1080/03643107.2012.673217>
- Sopiah, S., Kurniawan, D. T., Nora, E., & Narmaditya, B. S. (2020). Does talent management affect employee performance?: The moderating role of work engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 335–341. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.335>
- Suci, F. E., Karyatun, S., & Digidowiseiso, 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>
- Sugiarti, E. (2021). The Influence of Training, Work Environment and Career Development on Work Motivation That Has an Impact on Employee Performance at PT. Suryamas Elsindo Primatama In West Jakarta. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1). <https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.304>
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation scale: its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>
- Uddin, M. A., Mahmood, M., & Fan, L. (2019). Why individual employee engagement matters for team performance?: Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behaviour. *Team Performance Management*, 25(1–2), 47–68. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2017-0078>
- Van Den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). *Beyond Intrinsic and Extrinsic Motivation: A Meta-Analysis on Self-Determination Theory's Multidimensional Conceptualization of Work Motivation Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. Organizational Psychology Review. Advance online publication. Multidimensional View On Motivation 2.*
- 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>
- 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>
- Yulizar, Y., Sarboini Sarboini, & Mariati Mariati. (2020). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Personil Polri pada Satuan Kerja Biro Operasi Polda Aceh. *EMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)* , 6(2), 59-70. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v6i1.339>