

**PENGARUH KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN
KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DI
MEDIASI VARIABEL MOTIVASI PADA UNIT
PENGELOLAAN UANG RUPIAH BANK INDONESIA DI
DEPOT KAS WILAYAH (DKW) JAWA TIMUR**

Tesis

**Untuk memenuhi sebagian Persyaratan Mencapai Derajat S-2
Program Magister Manajemen**



Disusun Oleh :

Priyambodo

NIM. 20402400312

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

2025

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PENGARUH KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN KARIR
TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DI MEDIASI
VARIABEL MOTIVASI PADA UNIT PENGELOLAAN UANG
RUPIAH BANK INDONESIA DI DEPOT KAS WILAYAH (DKW)
JAWA TIMUR**

Disusun Oleh :

Priyambodo
NIM. 20402400312

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 21 Agustus 2025

Pembimbing,

Prof. Drs. Widiyanto, M.Si., Ph.D.
NIK. 210489018

**PENGARUH KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN KARIR
TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DI MEDIASI
VARIABEL MOTIVASI PADA UNIT PENGELOLAAN UANG
RUPIAH BANK INDONESIA DI DEPOT KAS WILAYAH (DKW)
JAWA TIMUR**

Disusun Oleh :
Priambodo
NIM. 20402400312

Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 20 Agustus 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I

Prof. Drs. Widiyanto, M.Si., Ph.D.
NIK.210489018

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

Penguji II

Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM
NIK.210416055

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 21 Agustus 2025

Ketua Program Pasca Sarjana

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

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Priyambodo

NIM : 20402400312

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis saya yang berjudul "Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai, dengan Motivasi sebagai Faktor Mediasi pada Unit Pengelolaan Uang Rupiah Bank Indonesia yang berlokasi di Depo Kas Daerah (Dkw) Jawa Timur", sepenuhnya merupakan hasil karya saya sendiri dan tidak mengandung unsur plagiarisme atau tindakan yang melanggar moral atau praktik ilmiah. Saya menyatakan bahwa saya bersedia menerima sanksi jika di kemudian hari ditemukan pelanggaran integritas akademik.

Pembimbing

Semarang, 21 Agustus 2025
Yang menyerahkan,

Prof. Drs. Widiyanto, M.Si., Ph.D.
NIK. 210489018

Priyambodo
NIM. 20402400312

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Priyambodo

NIM : 20402400312

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyajikan karya ilmiah ini dalam format tesis dengan judul:

**BAGAIMANA KOMPETENSI DAN PERTUMBUHAN KARIR
MEMPENGARUHI PRODUKTIVITAS KARYAWAN MELALUI
FAKTOR-FAKTOR MOTIVASI DI UNIT PENGELOLAAN UANG
RUPIAH BANK INDONESIA DI SENTRA KAS DAERAH (DKW)
JAWA TIMUR**

Saya dengan ini menyatakan bahwa dokumen ini menjadi milik Universitas Islam Sultan Agung. Saya juga memberikan izin tanpa batasan dan bebas royalti kepada mereka untuk menyimpan, mentransmisikan, mengelola dalam basis data, dan menyebarkan melalui internet atau saluran lain untuk keperluan pendidikan, dengan mengakui bahwa nama penulis akan dicantumkan sebagai pemilik hak cipta. Saya menyatakan pernyataan ini dengan sejujur-jujurnya. Apabila di kemudian hari ditemukan bahwa karya ilmiah ini melanggar Hak Cipta/Plagiarisme, saya akan bertanggung jawab sepenuhnya atas segala akibat hukum yang ditimbulkannya, tanpa melibatkan Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 21 Agustus 2025
Yang membuat pernyataan,

Priyambodo
NIM.20402400312

ABSTRAK

Penelitian ini difokuskan untuk memahami bagaimana keterampilan dan kemajuan karier memengaruhi kinerja karyawan, dengan motivasi memainkan peran kunci dalam proses ini di Unit Pengelolaan Uang Rupiah Bank Indonesia yang berlokasi di Depo Kas Daerah Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori. Sampel penelitian ini terdiri dari 130 responden yang dipilih melalui metode sensus. Informasi dikumpulkan melalui survei dan dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan Karier berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan, dan Kompetensi juga memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, motivasi terbukti efektif memediasi hubungan antara Pengembangan Karier dan Kinerja Karyawan, serta secara signifikan memediasi hubungan antara Kompetensi dan Kinerja Karyawan. Hasil ini menyoroti peran penting manajemen strategis sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan motivasi kerja dan pengembangan karier sebagai cara untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini memberikan wawasan teoritis di bidang manajemen sumber daya manusia dan saran praktis bagi kebijakan pegawai di Bank Indonesia, khususnya dalam menciptakan program-program yang berfokus pada pemberian motivasi kepada pegawai dan peningkatan kompetensi serta jenjang kariernya.

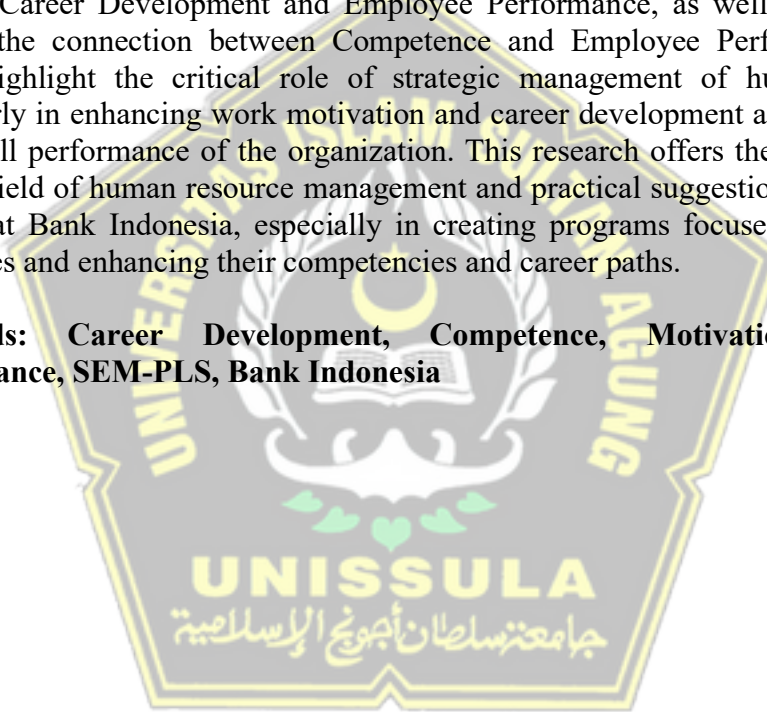
Kata Kunci: Keterampilan dan kemajuan karier, Kinerja karyawan, Motivasi, Unit Pengelolaan Uang Rupiah Bank Indonesia, Depo Kas Daerah Jawa Timur, Metode kuantitatif



ABSTRACT

This research is focused on understanding how skills and career advancement impact how well employees perform, with motivation playing a key role in this process at the Rupiah Money Management Unit of Bank Indonesia located in the Regional Cash Depot of East Java. The research follows a quantitative method with an explanatory approach. The sample for this study included 130 respondents selected through census methods. Information was gathered using surveys and analyzed through a method known as Structural Equation Modeling-Partial Least Square SEM-PLS. The findings revealed that Career Development positively influences employee performance significantly, and Competence also has a meaningful positive impact on employee performance. Furthermore, motivation has been shown to effectively mediate the link between Career Development and Employee Performance, as well as significantly mediate the connection between Competence and Employee Performance. These results highlight the critical role of strategic management of human resources, particularly in enhancing work motivation and career development as a way to boost the overall performance of the organization. This research offers theoretical insights into the field of human resource management and practical suggestions for employee policies at Bank Indonesia, especially in creating programs focused on motivating employees and enhancing their competencies and career paths.

Keywords: Career Development, Competence, Motivation, Employee Performance, SEM-PLS, Bank Indonesia



KATA PENGANTAR

Saya ingin mengawali tulisan ini dengan memanjatkan puji syukur kepada Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini. Semoga Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat, dan umatnya senantiasa dilimpahi rahmat dan kemuliaan. Tesis ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Magister Manajemen dari Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Islam Sultan Agung, Semarang. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan rasa syukur yang mendalam, saya ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus kepada:

1. Dosen Pembimbing, Prof. Drs. Widiyanto, M.Si., Ph.D., atas dukungan, bimbingan, motivasi, dan nasihat yang sangat berharga selama proses penulisan tesis ini.
2. Dosen Pembimbing Pertama, Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., yang telah memberikan wawasan berharga yang membantu dalam pengembangan karya ilmiah ini.
3. Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM., penguji kedua saya, atas masukan dan gagasan yang mendalam untuk meningkatkan standar keunggulan keilmuan.
4. Para pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Jawa Timur, yang telah berkontribusi dan mendukung pelaksanaan penelitian ini.
5. Keluarga tercinta, yang senantiasa memberikan keteguhan hati, doa, dan dukungan yang tak tergoyahkan di setiap tahapan perjalanan pendidikan saya.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan ketidakakuratan dalam tesis ini. Oleh karena itu, penulis sangat menghargai kritik dan saran yang membangun untuk menyempurnakan tesis ini. Sebagai penutup, penulis berharap semoga baik penulis maupun pembaca dapat memperoleh manfaat dari tesis ini.

Semarang, 21 Agustus 2025

Priyambodo

DAFTAR ISI

| | |
|---|------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PENGESAHAN | ii |
| LEMBAR PERSETUJUAN TESIS | iii |
| PERNYATAAN KEASLIAN TESIS | iv |
| LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH | v |
| ABSTRAK | vi |
| ABSTRACT | vii |
| KATA PENGANTAR | viii |
| DAFTAR TABEL | ix |
| DAFTAR GAMBAR | xiv |
| DAFTAR LAMPIRAN | xv |
| BAB I | 1 |
| PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah | 10 |
| 1.3. Tujuan Penelitian | 10 |
| 1.4. Manfaat Penelitian | 11 |
| BAB II | 12 |
| TINJAUAN PUSTAKA | 12 |
| 2.1. Kajian Pustaka | 12 |
| 2.2. Pengertian dan Teori yang Digunakan | 12 |
| 2.2.1. Kompetensi | 12 |
| 2.2.2. Pengembangan Karir | 13 |
| 2.2.3. Motivasi Kerja | 14 |
| 2.2.4. Kinerja Pegawai | 15 |
| 2.2.5. Penelitian Terdahulu | 16 |
| 2.2.6. Kerangka Pemikiran Konseptual dan Pengembangan Hipotesis | 22 |
| 2.2.1.1 Hubungan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai | 22 |
| 2.2.1.2 Hubungan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai | 23 |

| | | |
|---------------------------------|---|----|
| 2.2.1.3 | Hubungan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai di mediasi oleh Variabel Motivasi..... | 23 |
| 2.2.1.4 | Hubungan Kompetensi terhadap Kinerja di mediasi oleh Variabel Motivasi..... | 24 |
| 2.2.1.5 | Hipotesis..... | 25 |
| BAB III | | 27 |
| METODOLOGI PENELITIAN | | 27 |
| 3.1. | Metode Penelitian | 27 |
| 3.2. | Definisi dan Variabel Operasional | 28 |
| 3.2.1. | Penjelasan Konsep Penelitian | 28 |
| 3.2.2. | Variabel Operasional | 29 |
| 3.2.3. | Skala Pengukuran Struktur Penelitian..... | 30 |
| 3.3. | Populasi dan Sampel | 31 |
| 3.3.1. | Populasi Penelitian | 31 |
| 3.3.2. | Sampel Penelitian | 32 |
| 3.3.3. | Informan Penelitian | 33 |
| 3.4. | Metode Pengumpulan Data | 33 |
| 3.4.1. | Teknik Pengumpulan Data | 33 |
| 3.4.2. | Jenis dan Sumber Data | 35 |
| 3.4.3. | Metode Analisis Data | 35 |
| 3.4.4. | Mengembangkan Diagram Alur | 36 |
| 3.4.5. | Uji Model Pengukuran (Outer Model) | 37 |
| 3.4.6. | Uji Validitas..... | 37 |
| a. | Convergent Validity | 38 |
| b. | Diskriminant Validity | 38 |
| 3.4.7. | Uji Reliabilitas Model..... | 39 |
| a. | <i>Composite Reliability</i> | 39 |
| b. | <i>Cronbach Alpha</i> | 39 |
| 3.4.8. | Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>) | 39 |
| a. | R-Square | 39 |
| b. | F-Square | 40 |
| BAB IV | | 41 |
| HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | | 41 |

| | |
|---------------------------------------|----|
| BAB V | 68 |
| KESIMPULAN dan SARAN | 68 |
| DAFTAR PUSTAKA | 71 |
| Lampiran 1. Kuesioner Penelitian..... | 77 |
| PENGANTAR | 77 |
| I. PETUNJUK PENGISIAN | 77 |
| II. IDENTITAS RESPONDEN | 78 |
| III. DAFTAR PERTANYAAN..... | 78 |



DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Dalam dan Luar Negeri) | 17 |
| Tabel 3.1 Penjelasan Konsep Penelitian | 28 |
| Tabel 3.2 Variabel, Dimensi, Indikator | 30 |
| Tabel 3.3 Skala Pengukuran Struktur Penelitian | 31 |
| Tabel 3.4 Jumlah Populasi Pegawai Unit Kerja PUR BI di DKW Jawa Timur | 32 |
| Tabel 3.5 Skala Penilaian untuk Variabel X dan Y | 34 |
| Tabel 4.1 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin | 42 |
| Tabel 4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Usia | 42 |
| Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Jenjang Pendidikan | 43 |
| Tabel 4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Masa Dinas | 43 |
| Tabel 4.5 Kategori Indikator Dalam Konteks SEM-PLS | 44 |
| Tabel 4.6 Deskripsi Data Hasil Kuesioner Variabel Kompetensi | 45 |
| Tabel 4.7 Deskripsi Data Hasil Kuesioner Variabel Pengembangan Karir | 45 |
| Tabel 4.8 Deskripsi Data Hasil Kuesioner Variabel Intervening (Motivasi) | 46 |
| Tabel 4.9 Deskripsi Data Hasil Kuesioner Variabel Kinerja Pegawai | 46 |
| Tabel 4.10 Interpretasi Nilai Outer Loading | 52 |
| Tabel 4.11 Deskripsi Nilai Outer Loading | 52 |
| Tabel 4.12 Interpretasi Indikator Interval Multikolinearitas | 53 |
| Tabel 4.13 Deskripsi Nilai VIF <i>Inner</i> model Multikolinearitas | 53 |
| Tabel 4.14 Analisis Data Multikolinearitas <i>Outer</i> | 54 |
| Tabel 4.15 <i>Construct Reliability</i> | 55 |
| Tabel 4.16 Validitas Diskriminan | 57 |
| Tabel 4.17 <i>Cross Loading</i> | 58 |
| Tabel 4.18 Hasil Analisis <i>Direct Effects: Path Coefficient</i> | 60 |
| Tabel 4.19 Hasil Analisis Model <i>Bootstrapping</i> | 61 |

| | |
|--|----|
| Tabel 4.20 Hasil Analisis <i>R-Square</i> dan <i>Adjusted R-Square</i> | 62 |
| Tabel 4.21 Hasil Analisis <i>F-square</i> | 62 |
| Tabel 4.22 Hasil Analisis <i>Q Square</i> (<i>Q2</i>)..... | 63 |
| Tabel 4.23 Hasil Analisis <i>Fit Summary</i> dan <i>Rms Theta</i> | 63 |



DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 2.1. Diagram Kerangka Berfikir..... | 25 |
| Gambar 3.1. Diagram Alur Penelitian (Model Hubungan antar Variabel)..... | 37 |
| Gambar 4.1 Gambar Model Struktural antar Variabel dan Dimensi | 51 |
| Gambar 4.2 Gambar Hasil Loading Factor antar Variabel..... | 51 |
| Gambar 4.3 Diagram Model Bootstrapping T Value | 59 |
| Gambar 4.4 Diagram Bootstrapping P Value Path Coefficient Direct Effects | 60 |



DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|---------------------------------------|----|
| Lampiran 1. Kuesioner Penelitian..... | 77 |
|---------------------------------------|----|



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam perannya sebagai bank sentral, Bank Indonesia berupaya menjaga kestabilan nilai rupiah, memastikan keamanan sistem pembayaran, dan membantu menjaga stabilitas sistem keuangan secara keseluruhan guna mendorong pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Untuk mencapai tujuan tersebut, Bank Indonesia berfokus pada tiga bidang utama: Moneter, Sistem Pembayaran, dan Stabilitas Sistem Keuangan. Ketiga bidang ini harus bekerja sama secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan bersama. Untuk itu, Bank Indonesia perlu mendirikan beberapa kantor perwakilan di daerah, yang dikenal sebagai KPw. Kantor perwakilan di dalam negeri disebut KPwDN, sedangkan yang berada di luar negeri disebut KPwLN. KPwDN, yang berperan krusial dalam menjalankan tugas Bank Indonesia, mencakup berbagai kantor perwakilan yang berlokasi di Jawa Timur yang membentuk suatu kesatuan yang disebut Depot Kas Daerah Jawa Timur. Depot Kas Daerah (DKW) Jawa Timur terletak di Provinsi Jawa Timur dan merupakan bagian dari upaya peningkatan fungsi dan pengaruh Bank Indonesia di wilayah Jawa Timur. Kantor perwakilan ini didirikan untuk meningkatkan efisiensi pemantauan dan pelaksanaan kebijakan moneter sekaligus memberikan layanan prima kepada masyarakat dan pelaku ekonomi di Jawa Timur. Dalam lingkungan kerja yang berubah dengan cepat, kinerja karyawan memainkan peran penting dalam kesuksesan organisasi. Kantor Wilayah Kementerian Luar Negeri dan Perdagangan (DKW) Jawa Timur berperan sebagai unit kunci yang bertanggung jawab untuk mengawasi nilai tukar rupiah di tingkat lokal. Para pekerja di DKW Jawa Timur menghadapi berbagai tantangan penting dalam mencapai tujuan lembaga, mulai dari tanggung jawab pengawasan hingga pelaksanaan kebijakan.

Tenaga kerja merupakan salah satu aset utama yang ada dalam suatu organisasi, bersama dengan sumber daya seperti keuangan, bahan baku, dan peralatan. Sebuah bisnis membutuhkan staf, yang dikenal sebagai sumber daya manusia, agar dapat berfungsi secara efektif. Staf merupakan sumber daya vital bagi bisnis apa pun, yang menyediakan keahlian, dorongan, dan kecerdikan yang penting untuk mencapai tujuan. Bagi sebagian orang, aspirasi untuk mendapatkan keuntungan finansial adalah satu-satunya alasan untuk bekerja, sementara yang lain menganggap uang hanyalah salah satu dari beberapa kebutuhan yang dipenuhi melalui pekerjaan. Individu yang bekerja cenderung merasa lebih dihargai oleh komunitas mereka dibandingkan dengan mereka yang tidak bekerja.

Berdasarkan penjelasan yang diberikan, jelas bahwa kesiapan karyawan untuk menyumbangkan keterampilan, pemahaman, kemampuan, energi, dan waktu mereka didorong oleh harapan untuk menerima kompensasi yang memadai dari perusahaan yang memenuhi kebutuhan mereka. Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah menjamin bahwa perusahaan memiliki tim yang antusias dan produktif yang memiliki apa yang dibutuhkan untuk menghadapi perubahan guna memenuhi persyaratan pekerjaan. Inisiatif yang bertujuan untuk mendorong staf yang antusias dan produktif termasuk memenuhi kebutuhan mereka.

Keterampilan dan pertumbuhan karier karyawan merupakan elemen penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja kerja mereka. Wibowo (2016) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas berdasarkan keterampilan dan pengetahuan, yang dipadukan dengan sikap profesional yang dibutuhkan. Gilster (dalam Qory, 2018: 7) berpendapat bahwa di luar keterampilan berpikir kritis, kompetensi juga mencakup pemahaman tentang cara menyusun pengetahuan, menafsirkan dan menyusun informasi yang andal dari berbagai sumber, serta memiliki pemahaman yang fleksibel tentang dunia di sekitar kita. Oleh karena itu, kompetensi yang unggul sangat penting untuk meningkatkan efektivitas pekerja itu sendiri, sehingga mereka dapat menyesuaikan diri secara efektif terhadap perkembangan baru.

Banyak aspek yang memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini berfokus pada tiga elemen kunci: keterampilan, pengembangan karier, dan dorongan, sebagai faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan di Unit Pengelola Uang Rupiah Bank Indonesia di Depot Kas Daerah (DKW) Jawa Timur. Kesimpulan ini diambil dari survei pendahuluan dan fakta bahwa ketiga aspek ini umumnya disorot dalam teori kinerja karyawan dari studi-studi sebelumnya.

Mengingat faktor-faktor ini dan kebutuhan untuk memenuhi target di setiap area kerja dengan memanfaatkan tenaga kerja yang tersedia, diperlukan investigasi lebih lanjut untuk mengetahui sumber keterampilan karyawan di Unit Pengelola Uang Rupiah Bank Indonesia di Depot Kas Daerah (DKW) Jawa Timur, karena daya saing suatu organisasi terkait dengan pengelolaan sumber daya manusianya. Oleh karena itu, pembahasan dimulai dengan bagaimana keterampilan karyawan memengaruhi kinerja, yang bertujuan untuk mencapai kesuksesan melalui kemampuan untuk berkembang dan memanfaatkan keterampilan karyawan sebagaimana diuraikan dalam strategi bisnis organisasi.

Kinerja sangat penting bagi suatu organisasi untuk berhasil mencapai tujuannya. Sangat penting bagi setiap orang untuk secara berkala mengevaluasi kinerja mereka, karena umpan balik ini dapat membantu pertumbuhan dan peningkatan. Sebagaimana yang dinyatakan Rivai pada tahun 2005, banyak pakar memiliki pandangan serupa tentang apa arti kinerja. Lebih lanjut, Osborn (1991) menggambarkan kinerja sebagai kualitas dan kuantitas bagaimana tugas diselesaikan, baik oleh individu, tim, maupun perusahaan. Selain itu, Tika (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari fungsi atau aktivitas pekerjaan yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam upaya mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu yang ditentukan. Kinerja dapat dilihat sebagai derajat keberhasilan atau tingkat pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dapat menunjukkan seberapa baik suatu organisasi mampu melaksanakan tugasnya. Lebih lanjut, kinerja mencerminkan seberapa baik tujuan yang digariskan dalam instruksi hasil dapat diwujudkan oleh suatu organisasi. Oleh karena itu, kinerja dapat didefinisikan sebagai

pemenuhan fungsi dan ketentuan yang ditetapkan oleh suatu badan untuk mencapai tujuan organisasi.

Bernardin & Russel (2003) mengemukakan bahwa terdapat berbagai indikator kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja seorang karyawan, antara lain:

- a. Kualitas mengacu pada seberapa dekat hasil atau proses penyelesaian tugas mendekati sempurna.
- b. Kuantitas mewakili jumlah produksi, yang dapat dinyatakan dalam siklus aktivitas, unit, atau satuan moneter yang telah selesai.
- c. Ketepatan waktu menunjukkan seberapa sukses suatu aktivitas diselesaikan, atau suatu produk diciptakan, tepat sesuai rencana, sekaligus berkoordinasi dengan keluaran produk lain dan meningkatkan waktu yang tersedia untuk tugas-tugas lain.
- d. Efektivitas biaya mengacu pada seberapa baik sumber daya organisasi, seperti keuangan, sumber daya manusia, teknologi, dan bahan baku digunakan, sedemikian rupa sehingga meningkatkan keuntungan atau mengurangi kerugian untuk setiap contoh atau unit penggunaan sumber daya.
- e. Dampak interpersonal menunjukkan seberapa baik seorang karyawan dapat menumbuhkan rasa kerja sama tim, niat baik, dan rasa hormat di antara mereka dan anggota timnya.

Variabel-variabel yang memengaruhi cara seseorang menampilkan diri tidak dapat dipisahkan dari kinerja karyawan. Oleh karena itu, pertumbuhan dan kompetensi profesional harus mampu memberikan dampak positif terhadap hasil kinerja, yang merupakan tujuan utama pekerjaan. Motivasi merupakan salah satu variabel yang mampu memengaruhi kinerja dengan mengarahkan karyawan ke arah yang lebih baik. Menurut Wahyudi (2023: 182), "Sangat penting untuk terlebih dahulu mengenali dan memahami kemampuan setiap karyawan agar dapat memotivasi mereka. Karyawan cenderung lebih terlibat, fokus, dan berkinerja lebih baik ketika mereka merasa dihargai, diakui, dan diberi kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuannya." Karyawan yang memiliki rasa disiplin yang kuat, pemahaman yang

luas, dan keterampilan yang memadai dianggap produktif; selain itu, mereka memahami dan menguasai pekerjaannya dengan mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya dengan tepat sesuai dengan departemen, pekerjaan, dan kewajiban terkait pekerjaan mereka. Mengingat kendala-kendala ini, seorang karyawan perlu memahami secara spesifik tugas dan tanggung jawab utama mereka di departemen masing-masing agar dapat memberikan kontribusi yang optimal sesuai dengan posisi mereka (Eka Wahyuni dkk., 2023).

Setiap karyawan ingin berkembang dalam pekerjaannya di perusahaan. Pertumbuhan karier sangat penting bagi semua bisnis karena mempersiapkan mereka menghadapi tantangan di masa depan melawan pesaing. Sebagaimana dinyatakan oleh Manajemen Karier di Bank Indonesia (BI), masa depan pengembangan karier bergantung pada keterampilan dan efektivitas tenaga kerja. Oleh karena itu, bisnis perlu menawarkan pengembangan karier yang terorganisir dan berkelanjutan bagi stafnya.

Kinerja perusahaan sangat penting untuk mencapai tujuannya. Sangat penting bagi setiap orang untuk terus memantau kinerja mereka, karena hal ini membantu mereka menemukan cara untuk meningkatkan dan menjadi lebih baik. Mangkunegara (2001) menggambarkan kinerja karyawan sebagai kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam memenuhi tanggung jawabnya.

Kasmir (2016) mencatat bahwa ketika karyawan menerima pelatihan yang tepat dan pengembangan karier yang efektif, kinerja mereka cenderung meningkat. Oleh karena itu, penting bagi seorang karyawan untuk membuat rencana karier dengan tujuan yang jelas dan dapat dicapai, tetapi rencana ini tidak akan berhasil tanpa pendekatan pengembangan karier yang terorganisir dengan baik dan sistematis dari perusahaan melalui departemen sumber daya manusianya.

Di Indonesia, Bank Indonesia (BI) telah menjalankan fungsi bank sentral, yang beroperasi sebagai fasilitator arus uang, lembaga intermediasi bagi bank, dan sumber dana utama selama krisis. Umumnya, BI memberikan layanan kepada pemerintah, masyarakat umum, dan industri perbankan. Dengan kata lain, sebagaimana diatur

dalam Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2004, yang merinci aturan, fungsi, dan kewajiban BI sebagai badan otonom di Indonesia, BI diciptakan sebagai entitas yang beroperasi secara independen dalam melaksanakan tanggung jawab dan wewenangnya. Lebih lanjut, BI adalah organisasi otonom yang tugas operasionalnya dilindungi dari intervensi oleh badan pemerintah atau entitas lain. BI mencakup berbagai divisi operasional, salah satunya adalah Unit Pengelola Uang Rupiah (UPR) yang berlokasi di Jawa Timur. Unit URPR merupakan salah satu divisi operasional dalam sistem pembayaran dan sektor yang bertanggung jawab untuk mengelola uang Rupiah. Unit ini memegang posisi penting dalam menjamin penyediaan uang dalam jumlah yang memadai, denominasi yang sesuai, pengiriman tepat waktu, dan dalam kondisi yang dianggap layak untuk diedarkan. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, BI membutuhkan sumber daya manusia yang berkarakter, terdidik, kompeten, disiplin, berdedikasi, siap bekerja keras, dan beretika tinggi. (sumber: www.bi.go.id)

Manajemen adalah keterampilan membimbing orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk memahami apa arti manajemen. Hasibuan (2000) menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu sekaligus seni yang berfokus pada penggunaan sumber daya manusia dan aset lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Sumber daya manusia mengacu pada gabungan kemampuan mental dan fisik yang dimiliki individu (Hasibuan, 2005). Untuk menjelaskan manajemen sumber daya manusia secara rinci, berbagai ahli telah menyajikan definisi mereka. Misalnya, Sastrohadiwiryo (2002) lebih suka menggunakan istilah manajemen tenaga kerja daripada manajemen sumber daya manusia. Ia menggambarkan manajemen tenaga kerja sebagai penggunaan, bimbingan, pengaturan, dan pengembangan yang efektif dari semua anggota tenaga kerja, baik pekerja, karyawan, atau staf, untuk mencapai hasil dan efektivitas terbaik yang memenuhi harapan berbagai bisnis atau organisasi. Di sisi lain, menurut Simamora dalam bukunya tentang Manajemen Sumber Daya Manusia, ia menggambarkannya sebagai penggunaan, pengembangan, evaluasi, pemberian penghargaan, dan manajemen yang efektif dari individu yang menjadi bagian dari suatu organisasi atau sekelompok anggota staf (Simamora, 2004).

Berdasarkan berbagai definisi yang diberikan, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia melibatkan penerapan strategi yang akurat dan efisien terkait perolehan, pengembangan, pemanfaatan, dan pemeliharaan tenaga kerja suatu organisasi, dengan tujuan mengoptimalkan kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sejauh mana praktik manajemen sumber daya manusia diterapkan secara efektif akan berdampak langsung pada kemampuan organisasi atau perusahaan untuk berhasil atau gagal mencapai hasil yang diinginkan; oleh karena itu, memaksimalkan efektivitas strategi manajemen sumber daya manusia sangatlah penting.

Motivasi mengacu pada dorongan internal dan eksternal yang mendorong komitmen individu untuk melaksanakan tugas dengan penuh semangat, memanfaatkan seluruh keterampilan dan kemampuan mereka. Untuk menghasilkan pekerjaan yang unggul dan berkualitas tinggi, seorang karyawan membutuhkan dorongan internal yang kuat yang akan meningkatkan antusiasme mereka terhadap pekerjaan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Handoko (2002) mendefinisikan motivasi sebagai kondisi internal yang menginspirasi seseorang untuk terlibat dalam aktivitas tertentu guna mencapai tujuan. Buhler (2004:191) menyatakan bahwa motivasi pada dasarnya adalah suatu proses yang menentukan tingkat upaya yang diinvestasikan dalam melaksanakan tugas tertentu. Motivasi, atau dorongan untuk bekerja, sangat penting untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, sangat penting bagi karyawan di perusahaan untuk memupuk tingkat motivasi setinggi mungkin dalam pekerjaan mereka.

Motivasi berfungsi sebagai katalisator untuk membangkitkan antusiasme kerja dengan merangsang, membimbing, dan melibatkan individu dalam perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan, serta mendorong mereka untuk mengerahkan upaya maksimal guna berkontribusi secara signifikan terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Maslow, sebagaimana dikutip Hasibuan (2008:157), berbagai faktor memengaruhi motivasi kerja karyawan, termasuk kebutuhan fisik, persyaratan keselamatan dan keamanan, koneksi sosial, keinginan untuk harga diri, dan

pengejaran aktualisasi diri. Secara umum, motivasi mewakili kecenderungan individu untuk mengambil tindakan menuju tujuan tertentu. Motivasi dapat muncul baik secara internal maupun melalui pengaruh eksternal. Ketika termotivasi, individu mampu mendekati pekerjaan mereka dengan antusias. Afandi (2018:23) menyatakan bahwa “Motivasi merupakan suatu kerinduan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu akibat adanya inspirasi, dorongan, dan perasaan terdorong untuk melakukan suatu kegiatan dengan jujur, gembira, dan ikhlas, sehingga menghasilkan hasil yang bermutu tinggi.” Mangkunagara (2020:94) mengutip Maslow yang menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan dibentuk oleh kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, dan keinginan untuk memenuhi kebutuhan diri.

Sebagaimana dinyatakan oleh Siagian (2002:89), motivasi kerja adalah hal yang mendorong seseorang untuk memberikan yang terbaik dalam membantu organisasi mencapai tujuannya. Hal ini dipahami bahwa ketika tujuan organisasi tercapai, tujuan pribadi para anggotanya juga tercapai. Para pemimpin dalam suatu organisasi memiliki dampak yang signifikan dalam mendorong dan memelihara motivasi kerja di antara staf mereka. Motivasi kerja dan kinerja saling berkaitan; ketika motivasi kerja meningkat, kinerja meningkat, dan hubungan ini berjalan dua arah.

Tinjauan literatur yang ada tentang bagaimana pengembangan karier memengaruhi kinerja karyawan dari berbagai studi sebelumnya telah mengungkapkan temuan yang beragam. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan (Kakui dan Gachunga, 2016; Dewi, Bagia, dan Susila, 2016; Harlie, 2011; Saleem dan Saba, 2013; Negara, Tripalupi, dan Suwena, 2014; Kasenda, Taroreh, dan Dotulong, 2016). Sebaliknya, penelitian lain melaporkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Santi, Tewal dan Untu, 2017; Onibala, Tewal dan Sendow, 2017; Kalesaran, Mandey dan Mekel, 2014).

Keterkaitan antara pengembangan karier dengan output Unit Pengelolaan Uang Rupiah DKW Jawa Timur saat ini masih belum optimal, terlihat dari belum optimalnya

keterampilan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugas. Banyaknya pekerja yang ditempatkan pada peran yang tidak sesuai dengan keahlian atau peluang pengembangan kariernya, sehingga mengakibatkan ketidaksesuaian antara kemampuan dan fungsi pekerjaan pada tingkat pelaksanaan tugas. Melihat kondisi kompetensi dan perkembangan karier yang sesungguhnya, yang dipengaruhi oleh motivasi kerja seluruh pegawai, secara tidak langsung akan berdampak pada permasalahan pegawai yang belum optimal kinerjanya. Apabila pegawai belum optimal kinerjanya, akan berdampak cukup besar terhadap kemajuan kerja organisasi, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan dan penyelesaian proyek kerja yang telah direncanakan.

Berdasarkan detail data dan peristiwa yang diperoleh dari berbagai penjelasan situasi yang ada, asumsi identifikasi masalah berikut dapat diajukan dalam studi ini:

1. Keterampilan setiap karyawan belum sepenuhnya efektif dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal dan mencapai tujuan yang ditetapkan.
2. Dalam hal pertumbuhan karier, karyawan sering merasa tidak bahagia atau membutuhkan pelatihan dan pengembangan untuk membantu meningkatkan hasil mereka di masa mendatang.
3. Motivasi memainkan peran besar dalam seberapa baik tugas diselesaikan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Melalui percakapan awal singkat dengan beberapa anggota staf saat ini, penulis mengumpulkan informasi yang mendorongnya untuk mengeksplorasi lebih lanjut tentang pentingnya keterampilan, pertumbuhan karier, dan motivasi dalam kinerja karyawan. Motivasi berkaitan erat dengan dorongan untuk mencapai tujuan. Terdapat hubungan yang kuat antara motivasi, perilaku, tujuan, dan tingkat kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Motivasi berasal dari keinginan untuk mencapai target tertentu, yang kita sebut kinerja karyawan. Oleh karena itu, penulis percaya bahwa semakin banyak motivasi dan dukungan yang diberikan pimpinan kepada karyawan, semakin baik pula kinerja mereka. Hubungan keempat faktor tersebut sangat kuat sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai, yang diuraikan dalam tugas akhir (Skripsi)

dengan judul “Pengaruh Pengembangan Keterampilan dan Karir terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi di Unit Pengelolaan Uang Rupiah Bank Indonesia pada Depot Kas Daerah (DKw) Jawa Timur.”

1.2. Rumusan Masalah

Dengan mempertimbangkan konteks dan permasalahan yang telah diuraikan, peneliti bermaksud menganalisis bagaimana kecakapan dan pertumbuhan profesional memengaruhi kinerja pekerja, dengan dorongan bertindak sebagai elemen perantara. Pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Apa dampak kecakapan terhadap kinerja pekerja di Divisi Penanganan Uang Rupiah (UKR) yang berlokasi di Jawa Timur, DKW?
- 2) Apa dampak pertumbuhan profesional terhadap kinerja pekerja di Divisi Penanganan Uang Rupiah (UKR) yang berlokasi di Jawa Timur, DKW?
- 3) Bagaimana motivasi kerja berperan sebagai mediator dampak kecakapan terhadap kinerja pekerja di Divisi Penanganan Uang Rupiah (UKR) yang berlokasi di Jawa Timur, DKW?
- 4) Bagaimana motivasi kerja berperan sebagai mediator dampak pertumbuhan profesional terhadap kinerja pekerja di Divisi Penanganan Uang Rupiah (UKR) yang berlokasi di Jawa Timur, DKW?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan informasi yang diberikan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menentukan dan mengkaji bagaimana Kompetensi memengaruhi Kinerja Karyawan.
2. Menentukan dan mengkaji bagaimana Pengembangan Karier memengaruhi Kinerja Karyawan.
3. Menentukan dan mengkaji peran Motivasi Kerja dalam memengaruhi Kompetensi Karyawan.
4. Menentukan dan mengkaji peran Motivasi Kerja dalam memengaruhi Pengembangan Karier Karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil yang diharapkan dari penelitian ini adalah memberikan manfaat konseptual dan fungsional:

1. Dari perspektif konseptual, penelitian ini berpotensi memperluas pemahaman kesimpulan penelitian terkait variabel yang diteliti, dengan menggambarkan bagaimana satu variabel dapat memengaruhi variabel lainnya.
2. Penelitian ini dapat memperkaya koleksi materi yang tersedia bagi seluruh staf mengenai bagaimana kompetensi dan pengembangan profesional memengaruhi kinerja pegawai di Unit Pengelolaan Uang Rupiah Bank Pembangunan Daerah (DKW) Jawa Timur.
3. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang signifikan dan praktis, serta menjadi landasan bagi strategi yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas pegawai di BI.
4. Bagi Tim Manajemen Sumber Daya Manusia di Bank Indonesia, khususnya Bank Pembangunan Daerah (DKW) Jawa Timur, penelitian ini diproyeksikan dapat berfungsi sebagai acuan untuk eksplorasi lebih lanjut mengenai korelasi antara Kompetensi dan Pengembangan Karier serta pengaruhnya terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan, serta menawarkan kerangka kerja perbandingan dalam penelitian selanjutnya. Lebih jauh, diharapkan dapat menghasilkan data yang dapat memperkaya kemajuan Ilmu Manajemen, khususnya di bidang SDM, sekaligus menjadi saluran pengembangan keahlian teoritis yang diperoleh selama perkuliahan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Pustaka

Dalam studi tesis ini, peneliti mengkaji dan mengumpulkan detail dari penelitian sebelumnya untuk membangun dasar perbandingan materi serupa, termasuk manfaat dan kekurangannya. Hal ini mencakup informasi dari tesis, buku, dan jurnal yang berkaitan dengan topik yang diteliti peneliti untuk membentuk hipotesis dan mengembangkan teori ilmiah. Teori yang digunakan dalam penelitian ini berkaitan dengan variabel penelitian seperti Keterampilan, Pertumbuhan Karier, Motivasi, dan Kinerja Karyawan.

2.2. Pengertian dan Teori yang Digunakan

2.2.1. Kompetensi

Dari sudut pandang linguistik, kompetensi mengacu pada bagaimana seseorang bertindak ketika mereka menunjukkan bahwa mereka terampil dan berpengetahuan, memiliki perilaku yang baik, seperti dicatat oleh Skala Sutrisno pada tahun 2017. Spencer dan Spencer (1993), disebutkan dalam karya Eko Nurmianto dari tahun 2006, menjelaskan bahwa kompetensi membentuk aspek intrinsik yang bertahan lama dari seseorang, membantu mengantisipasi tindakan dan efektivitas keseluruhan di berbagai skenario dan tanggung jawab pekerjaan. Meningkatkan keterampilan karyawan memiliki kepentingan yang signifikan untuk memperkuat kemampuan mereka di tempat kerja dan memengaruhi tingkat kinerja mereka yang dihasilkan. Kompetensi yang lebih besar sering kali mengarah pada kinerja yang lebih baik dari karyawan. Terlepas dari tingkat keterampilan seseorang yang signifikan, kinerja mungkin tidak mencapai potensinya tanpa motivasi yang kuat. Akibatnya, mencapai hasil yang diinginkan bergantung pada memiliki motivasi yang cukup besar. Motivasi sangat penting di tempat kerja karena bertindak sebagai katalis, membimbing perspektif dan tindakan karyawan untuk mencapai tujuan. Menurut Edison (2016), kompetensi

berkaitan erat dengan bakat individu dalam melaksanakan tugas secara efisien, menunjukkan kekuatan yang berasal dari pengetahuan, kemampuan, dan pola pikirnya.

2.2.2. Pengembangan Karir

Menurut Mondy (2018), pengembangan karier mencakup tindakan yang diambil untuk membantu seseorang mempersiapkan diri untuk naik jabatan dalam karier yang dipilih. Sementara itu, Sinambela (2016) menyatakan bahwa karier terdiri dari berbagai pekerjaan yang dimiliki seseorang selama masa kerjanya, mulai dari posisi tingkat pemula hingga peran tingkat tinggi. Pengembangan karier dalam suatu organisasi ditentukan oleh faktor-faktor seperti pendidikan, pengalaman kerja, kinerja, keterampilan, produktivitas, promosi, peluang pertumbuhan, pelatihan karyawan, jalur untuk kemajuan, dan perencanaan kerja.

Secara umum, pengembangan karier dapat dipandang sebagai upaya karyawan untuk membantu mereka menentukan jalur karier masa depan di perusahaan. Hal ini menguntungkan karyawan dan organisasi dengan memungkinkan mereka untuk berkembang secara efektif. Dari penjelasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier adalah metode yang digunakan oleh suatu bisnis untuk meningkatkan peran atau status seseorang di tempat kerja. Setiap pekerja secara alami ingin mengembangkan karier mereka di perusahaan. Pengembangan karier penting bagi bisnis sektor swasta maupun publik karena mempersiapkan mereka menghadapi tantangan yang akan datang dari pesaing. Masa depan pengembangan karier bergantung pada kualitas dan efektivitas tenaga kerjanya. Oleh karena itu, perusahaan perlu menawarkan kesempatan pengembangan karier kepada karyawan secara terencana dan berkelanjutan.

Hal ini sejalan dengan Mangkunegara (2012), yang menggambarkan pengembangan karier sebagai pertumbuhan pribadi yang diupayakan seseorang untuk mencapai ambisi kariernya. Karyawan perlu mengembangkan diri agar dapat meraih peluang kerja yang lebih baik dan memaksimalkan potensi mereka untuk mencapai tujuan dan mengamankan karier yang diinginkan. Sementara itu, Siagian (2011) berpendapat bahwa pengembangan karier merupakan keinginan karyawan untuk

bertahan di suatu organisasi dalam jangka waktu yang panjang, idealnya hingga pensiun. Karier dibentuk oleh sekelompok karyawan atau orang-orang yang bekerja di suatu perusahaan, disatukan oleh tujuan bersama, dan berjuang untuk meraih jabatan atau posisi tertinggi yang dapat mereka capai.

2.2.3. Motivasi Kerja

Kekuatan batin atau lahiriah yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu dalam menjalankan tugas sehari-hari dikenal sebagai motivasi kerja. Di tempat kerja, motivasi mencerminkan keinginan karyawan untuk berkontribusi bagi perusahaan dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Ketika karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi, kinerja mereka dapat meningkat karena mereka didorong untuk bekerja dengan intensitas dan efektivitas yang lebih tinggi. Pekerja akan mengembangkan minat yang lebih kuat terhadap tugas yang diberikan, yang akan menurunkan tingkat ketidakhadiran dan meningkatkan loyalitas perusahaan. Hal ini memungkinkan staf untuk menunjukkan tingkat kreativitas dan inisiatif pribadi yang lebih tinggi. Sebaliknya, motivasi kerja yang buruk dapat mengakibatkan hasil yang lebih rendah, kurangnya dedikasi terhadap perusahaan, dan tingkat demotivasi karyawan yang signifikan. Hubungan antara elemen organisasi seperti budaya dan kepemimpinan tempat kerja dengan kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi kerja.

Wibowo (2016) menegaskan bahwa motivasi adalah dorongan yang memicu serangkaian perilaku dan sikap dalam diri seseorang (manusia) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan jelas. Aspek-aspek motivasi itu sendiri meliputi membangkitkan minat, mendorong tindakan, mempertahankan upaya, menunjukkan hasil, dan secara konsisten memengaruhi masa depan untuk mencapai tujuan tertentu. Sementara itu, menurut Mangkunegara dalam Nurhayati (2017), pemberian motivasi kepada karyawan sangatlah penting. Unsur-unsur motivasi menggambarkan motivasi perilaku dan keinginan seseorang untuk terlibat dalam suatu kegiatan, yang diekspresikan sebagai upaya yang kuat atau lemah. Aspek-aspek ini sering disebut sebagai motivasi, karena tujuan yang diinginkan seseorang memotivasi perilaku

tertentu, sehingga motivasi sering dipahami sebagai hasrat, tujuan, kebutuhan, atau dorongan, dan istilah-istilah ini sering digunakan secara bergantian untuk menjelaskan motivasi seseorang. Berdasarkan pendapat para ahli yang disajikan di atas, masuk akal untuk menyimpulkan bahwa motivasi mencakup unsur-unsur yang menginspirasi seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu, yang dapat dicapai dengan memberikan insentif, mendorong persaingan, menawarkan pelatihan, menyediakan bimbingan, dan strategi lainnya.

2.2.4. Kinerja Pegawai

Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara pada tahun 2017, kinerja seorang karyawan ditentukan oleh hasil yang mereka hasilkan, baik secara kualitas maupun kuantitas, ketika mereka menjalankan pekerjaan mereka dengan penuh kehati-hatian dan tanggung jawab. Lebih lanjut, Hakim yang dikutip oleh Darsana pada tahun 2015 menjelaskan kinerja karyawan sebagai hasil kerja seseorang berdasarkan posisi mereka dalam suatu perusahaan selama jangka waktu tertentu, yang sejalan dengan standar atau nilai-nilai spesifik perusahaan. Demikian pula, Ilham yang dirujuk oleh Putra pada tahun 2018 mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja seorang karyawan, baik secara kualitas maupun kuantitas, dalam memenuhi tanggung jawabnya. Dari wawasan para ahli ini, dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan mengacu pada hasil kerja karyawan dalam suatu perusahaan selama jangka waktu tertentu, yang dikaitkan dengan standar atau nilai-nilai tertentu. Dengan demikian, hasil dari pelaksanaan tugas yang diberikan diharapkan memenuhi tolok ukur tertentu yang telah ditetapkan. Menurut teori yang dikemukakan oleh Motowidlo dkk. Pada tahun 1997, kinerja karyawan mencerminkan upaya yang dilakukan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, yang dievaluasi menggunakan berbagai ukuran kuantitatif dan kualitatif, seperti:

1. Produktivitas kerja (jumlah tugas yang diselesaikan dalam periode tertentu).
2. Kualitas kerja (ketepatan dan kelengkapan dalam menyelesaikan tugas).
3. Menunjukkan proaktivitas dan mendorong ide-ide inovatif di dalam perusahaan.

Studi ini menilai kinerja karyawan menggunakan dimensi dan indikator yang dijabarkan oleh Mangkunegara pada tahun 2017. Selain itu, tim peneliti mengevaluasi kinerja pegawai Bank Indonesia di berbagai Unit Pengelolaan Uang di Kantor Wilayah Perbendaharaan Jawa Timur, dengan fokus pada hasil kerja. Evaluasi ini mencakup lima dimensi indikator utama: volume pekerjaan yang diselesaikan, standar hasil kerja, kemampuan kerja sama tim, akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas, dan tingkat inisiatif yang ditunjukkan. Strategi penilaian ini sesuai secara efektif dengan isu-isu yang telah diidentifikasi oleh para peneliti dalam kelompok partisipan studi.

2.2.5. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian yang sedang berlangsung, kami memperkenalkan sejumlah studi terdahulu yang relevan dengan subjek yang sedang kami eksplorasi dan bahas di sini. Studi-studi terdahulu ini terutama berfungsi sebagai landasan penelitian. Banyak studi terdahulu telah mengkaji topik-topik seperti keterampilan, pertumbuhan karier, dan apa yang mendorong seseorang, yang semuanya memengaruhi kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Dalam dan Luar Negeri)

| No | Peneliti | Judul Penelitian | Variable | Metode | Hasil Penelitian |
|----|--|--|---|--------------------------------------|---|
| 1 | Ismiralda (2017) | Bagaimana Kepemimpinan, Semangat Kerja, dan Budaya Perusahaan Mempengaruhi Kinerja Kerja di Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tengah | Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Budaya Perusahaan, Kinerja Pekerja | Kualitatif Analisis Regresi Berganda | Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi yang berlaku, yang semuanya bekerja sama. |
| 2 | Brahmasari, IA, dan Suprayetno, A (2016) | Bagaimana Semangat Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Perusahaan Mempengaruhi Kebahagiaan Karyawan di Tempat Kerja, dan | Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Perusahaan, Kebahagiaan Kerja, Kinerja Pekerja | Kualitatif Analisis Regresi Berganda | Kepuasan yang diperoleh karyawan dari pekerjaan mereka dipengaruhi secara negatif oleh kepemimpinan, yang menunjukkan bahwa tindakan manajerial dalam posisi kepemimpinan tidak selalu memberikan hasil yang menguntungkan. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|
| | | Bagaimana Hal Ini Mempengaruhi Kinerja Mereka di Perusahaan | | | |
| 3 | Wulandari, Nasution, dan Siregar (2023) | Bagaimana Kebahagiaan di Tempat Kerja Mempengaruhi Kinerja Kerja, dengan Dedikasi kepada Perusahaan sebagai Mata Rantai | Kebahagiaan Kerja, Kinerja Pekerja, Loyalitas terhadap Organisasi | Analisis Kuantitatif melalui penggunaan metode analisis jalur (path analysis) | Kinerja karyawan tidak terlalu dipengaruhi oleh motivasi (dengan nilai signifikansi 0,294, yang melebihi 0,05). |
| 4 | Rizal, A dan Elmi, F (2017) | Bagaimana Gaya Kepemimpinan, Etos Kerja, dan Penempatan Kerja yang Tepat Mempengaruhi Kinerja Kerja di Asuransi FPG | Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Penempatan Kerja, Kinerja Pegawai | SEM-PLS | Kinerja karyawan di FPG Insurance secara signifikan dan simultan dipengaruhi oleh kepemimpinan, disiplin kerja, dan bagaimana mereka ditempatkan dalam pekerjaan mereka. |
| 5 | Nadia Yuliasuti (2021) | Bagaimana Semangat Kerja dan Etos Kerja Mempengaruhi Kinerja Kerja di PT. Fatima Utama, Magelang | Komitment, Kepemimpinan, Kinerja pegawai, Kepuasan Kerja | Analisis Kuantitatif statistik <i>structural equation model</i> (SEM) | Tingkat kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi. |
| 6 | Nurdin.S, dan Rohendi. A (2016) | Bagaimana Gaya Kepemimpinan, Budaya Perusahaan, dan Kinerja Kerja Terhubung, dengan Dedikasi kepada Perusahaan sebagai Penghubung | Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja pegawai, Komitmen | Kualitatif Eksplanatif Analisis Regresi Berganda | Komitmen organisasi dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan. Kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh gaya kepemimpinan transformasional. |
| 7 | Triwidayanto, d., 2019 | Bagaimana Etos Kerja dan Keterampilan Mempengaruhi Kinerja Kerja, dengan Dorongan di Tempat Kerja sebagai Jembatan: Sebuah Studi Deputi Bidang Hubungan Kelembagaan dan Kemasyarakatan, | Disiplin, Kompetensi, Motivasi, Kinerja pegawai | SEM-PLS | Semua variabel dinyatakan Berpengaruh dan Signifikan |

| | | | | | |
|----|---|---|---|--|---|
| | | Kementerian Sekretariat Negara | | | |
| 8 | Salwa, A., Away, Y. & Tabrani, M., 2018 | Bagaimana Dedikasi, Kejujuran, dan Keterampilan Mempengaruhi Kinerja Kerja, dan Bagaimana Hal Ini, pada gilirannya, Mempengaruhi Seberapa Baik Karyawan Melakukan Pekerjaan Mereka di Komisi Pemilihan Umum Independen (KIP) Aceh | Komitmen, Integritas, Kompetensi, Kinerja pegawai | Analisis Kuantitatif statistik structural equation model (SEM). | Dedikasi, kejujuran, dan keterampilan memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai di KIP Aceh. Kinerja pegawai dapat berperan dalam bagaimana komitmen, kejujuran, dan keterampilan memengaruhi kinerja mereka dalam organisasi. |
| 9 | Abubakar dan Ramdhan. 2018 | Bagaimana Keterampilan Karyawan Mempengaruhi Seberapa Baik Karyawan Bekerja di Dinas Kesehatan Kota Bandung | Kompetensi, Produktivitas Kerja | Pemeriksaan kuantitatif melalui teknik analisis jalur | Keterampilan pegawai meningkatkan produktivitas mereka di Dinas Kesehatan Kota Bandung. |
| 10 | Utama, D. 2020 | Bagaimana Sistem Pengendalian Internal Pemerintah dan Keterampilan Karyawan Mempengaruhi Kinerja Kerja di Instansi Pemerintah Kabupaten Karimun | Kompetensi, Kinerja pegawai | Analisis eksplanasi, evaluasi koefisien determinasi, analisis konstanta regresi, dan pengujian hipotesis | Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) sangat meningkatkan kinerja pegawai di organisasi pemerintahan. Keterampilan pegawai secara signifikan meningkatkan kinerja mereka di instansi pemerintahan. Motivasi kerja berkontribusi positif dan signifikan terhadap produktivitas, sementara disiplin kerja juga berdampak positif dan signifikan terhadap produktivitas. Baik motivasi maupun disiplin secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. |
| 11 | Rahmi, A., Achmad, G.N. dan | Bagaimana Gaya Kepemimpinan, Kemampuan | Leadership, Empowerment | Model Persamaan Struktural- | Hanya pendekatan kepemimpinan yang menunjukkan dampak positif |

| | | | | | |
|----|-------------------------------------|---|--|---|--|
| | Adhimursandi, D, 2020 | Menginspirasi, dan Dorongan di Tempat Kerja Mempengaruhi Etos Kerja dan Kinerja Kerja di Kecamatan Sungai Kunjang, Kota Samarinda. | , Motivation, Discipline | Kuadrat Terkecil Parsial | yang nyata terhadap kinerja pegawai. Di sisi lain, disiplin kerja tidak menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. |
| 12 | Aditama, E., 2021 | Menentukan Peran Gaya Kepemimpinan, Keterampilan, dan Etos Kerja, dengan Dorongan di Tempat Kerja sebagai Jembatan Menuju Dedikasi Petugas Dinas Kesehatan di Pelabuhan Batam | Leadership, Competence, Discipline, Motivation | Evaluasi data dengan metode statistik parametrik dan non-parametrik melalui SEM-PLS | Pengaruh semua variabel dinyatakan signifikan. |
| 13 | Wibisono, C. dan Yanti, S., 2020 | Bagaimana Dorongan di Tempat Kerja, Keterampilan, dan Etos Kerja Memengaruhi Seberapa Baik Guru Melakukan Pekerjaan Mereka dengan Memengaruhi Kebahagiaan Mereka. | Motivation, Competence, Discipline, Performance | Primary data, quantitative methods, and data analysis with (Partial Least square) PLS. | Motivasi untuk kepuasan kerja tidak signifikan |
| 14 | Maruhun, S. dan Chaerudin, C., 2019 | Bagaimana Etos Kerja dan Pelatihan Memengaruhi Dorongan di Tempat Kerja dan, pada gilirannya, Memengaruhi Kinerja Kerja (Studi di PT. Vania Interior Furnishing) | Discipline, Training, Motivation, Performance | Menggunakan teknik Partial Least Squares (PLS) bersamaan dengan pemodelan persamaan struktural (SEM). | Setiap Variabel berpengaruh Positif dan Signifikan |
| 15 | Astuty, D.F., 2021. | Menentukan Peran Kepercayaan Diri, Etos Kerja, dan Lingkungan Kerja, dengan Dorongan di | Self Efficacy, Discipline, Motivation, Performance | Pemodelan persamaan (SEM) dilakukan menggunakan | Pengaruh semua variabel dinyatakan signifikan. |

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|--|
| | | Tempat Kerja sebagai Jembatan Menuju Kinerja Petugas Dinas Kesehatan di Provinsi Kepulauan Riau | | aplikasi perangkat lunak Smart PLS 3.0. | |
| 16 | Siswanto, S., Maulidiyah, Z. dan Masyhuri, M., 2021 | Menggunakan komitmen dan motivasi karyawan sebagai titik tengah untuk menunjukkan hubungan antara penghargaan dan kinerja karyawan. | Employee Engagement, Motivation, Performance | Pemodelan persamaan (SEM) dilakukan dengan aplikasi perangkat lunak Smart PLS 3.0. | Temuan menunjukkan bahwa penghargaan tidak secara langsung memengaruhi kinerja karyawan. Namun demikian, penghargaan berdampak positif pada kinerja karyawan dengan meningkatkan keterlibatan karyawan. Selain itu, motivasi kerja tidak berperan sebagai faktor perantara dalam pengaruh penghargaan terhadap kinerja karyawan. |
| 17 | Anwar, K. dan Aima, M.H., 2019 | Bagaimana Keterampilan dan Dorongan di Tempat Kerja Memengaruhi Dedikasi kepada Perusahaan dan, pada gilirannya, Memengaruhi Kinerja Kerja Karyawan. | Competence, Motivation, Organizationa Commitment, Employee Performancel | Pemodelan persamaan (SEM) dilakukan melalui perangkat lunak Smart PLS 3.0. | Keterampilan, motivasi, dan komitmen terhadap organisasi sangat memengaruhi kinerja karyawan, baik secara individu maupun bersama-sama. |
| 18 | Saluy, A.B. dan Wibowo, C. 2018 | Bagaimana Dorongan dan Keterampilan Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil, dan Bagaimana Kepuasan Kerja Berperan di Lingkungan Direktorat Hukum TNI | Motivaion, Competence, Performance, Working Satisfaction | Pemodelan persamaan (SEM) diimplementasikan menggunakan aplikasi perangkat lunak Smart PLS 3.0. | Temuan ini mengungkapkan bahwa hanya keterampilan yang tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Faktor-faktor lain memengaruhi kinerja secara positif dan signifikan. |
| 19 | Al Zefeiti dan Mohamad (2017) | Bagaimana Dedikasi kepada Perusahaan Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Oman | Comitment, Public Employees Performance | Pemodelan persamaan (SEM) dilakukan dengan aplikasi | Komitmen terhadap organisasi menunjukkan pengaruh positif parsial tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. |

| | | | | | |
|----|---|---|--|---|--|
| | | | | perangkat lunak Smart PLS 3.0. | |
| 20 | Ginting J dan Charles B. Purba (2019) | Bagaimana Gaya Kepemimpinan, Etos Kerja, dan Keterampilan Kepala Sekolah Mempengaruhi Kinerja Guru di Yayasan Saint Yakobus Jakarta | Leadership, Discipline, Competence, Performance | Pemodelan persamaan (SEM) dilakukan menggunakan aplikasi perangkat lunak Smart PLS 3.0. | Terdapat dampak positif yang nyata dari kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. |
| 21 | Astakoni, I.M.P., Utami, N.M.S., Sapta, I.K.S. dan Gunastri, N.M., 2019 | Bagaimana Kepemimpinan Berbasis Model Path-Goal Mempengaruhi Kinerja Guru dengan Menggunakan Dorongan di Tempat Kerja sebagai Jembatan | Performance, Motivation, Leadership. | Metodologi yang digunakan meliputi Partial Least Squares (PLS). | Motivasi kerja berdampak positif terhadap kinerja guru, sehingga Hipotesis 3 mengenai variabel mediasi ditolak. Motivasi kerja berperan sebagai mediasi dalam bagaimana pendekatan kepemimpinan kepala sekolah memengaruhi kinerja guru. Gaya kepemimpinan berdampak positif terhadap kinerja guru dan motivasi kerja. |
| 22 | Hasanah, F. dan Lo, S.J., 2020 | Peran Kebahagiaan Karyawan dalam Menghubungkan Etos Kerja dan Dorongan di Tempat Kerja dengan Kinerja Karyawan di Kementerian Perhubungan, Republik Indonesia, Badan Penelitian dan Pengembangan. | Employee Satisfaction, Discipline, Motivation, Performance | Using SEM SmartPLS version 3.2.8 | Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung disiplin kerja dan motivasi karyawan terhadap kinerja melalui kepuasan karyawan lebih kecil daripada pengaruh langsungnya. |
| 23 | Hermawati, N.K., Sudja, I.N. dan Suardhika, I.N., 2019 | Bagaimana Pertumbuhan Karier dan Sifat Pribadi Mempengaruhi Kinerja Karyawan di Institut Seni Indonesia Denpasar, dengan Dorongan di Tempat Kerja sebagai Jembatan. | Career Development, Performance, Motivation. | The Partial Least Square (PLS) approach | Pertumbuhan karier berdampak positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Namun, sifat individu tidak memengaruhi motivasi, melainkan memengaruhi kinerja karyawan. Hasil studi ini juga menegaskan bahwa motivasi secara parsial memediasi hubungan antara |

| | | | | | |
|----|--|--|---|---|--|
| | | | | | pengembangan karier dan kinerja karyawan. Pengembangan karier terutama memengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi sebagai faktor mediasi. |
| 24 | Al Banin, Q., Eliyana, A. dan Latifiyah, E.R., 2020 | Menjadikan Karyawan Lebih Baik dengan Menggunakan Dorongan di Tempat Kerja sebagai Jembatan. | Performance, Motivation, Leadership, Work environment, Perceived organizational support | The Partial Least Square (PLS) approach | Semua variabel yang diteliti memiliki pengaruh yang signifikan, kecuali lingkungan kerja, yang tidak secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan di Rumah Sakit Bumiayu melalui motivasi. |
| 25 | Jaya, A.D., Ramly, M., Sinring, B. dan Sukmawati, S., 2020 | Bagaimana Keterampilan dan Dorongan di Tempat Kerja Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Bhayangkara Makassar | Competence, Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance | The Partial Least Square (PLS) approach | Keterampilan secara tidak langsung memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sementara motivasi juga secara tidak langsung memengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja. |

Sumber data : Data Diolah Peneliti (2025)

2.2.6. Kerangka Pemikiran Konseptual dan Pengembangan Hipotesis

2.2.1.1 Hubungan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Ketahanan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh seberapa terampil tenaga kerjanya. Semakin terampil pekerja, mereka cenderung menyelesaikan tugas dengan lebih efisien. Menurut studi Arifa dkk. (2018), yang mengumpulkan informasi melalui survei dan kemudian menganalisisnya menggunakan metode statistik Structural Equation Model (SEM) dengan perangkat lunak AMOS (Analysis of Moment Structure), ditemukan bahwa kompetensi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya; pada dasarnya, keterampilan yang lebih baik menghasilkan kinerja yang lebih baik. Di sisi lain, kinerja karyawan cenderung di bawah standar jika kompetensinya kurang. Akibatnya, terdapat hubungan langsung antara kompetensi dan seberapa baik kinerja karyawan.

Studi ini memberikan justifikasi untuk merumuskan Hipotesis 1.

H1: Terdapat korelasi positif yang signifikan antara kompetensi karyawan dan kinerjanya.

2.2.1.2 Hubungan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai

Secara umum, setiap pekerja ingin meningkatkan karier mereka di tempat kerja. Pekerjaan seseorang dapat berjalan dengan baik di perusahaan jika mereka menunjukkan kinerja yang kuat. Tinjauan penelitian terdahulu tentang bagaimana pertumbuhan karier berhubungan dengan kinerja karyawan telah menghasilkan kesimpulan yang beragam. Beberapa studi menunjukkan bahwa pertumbuhan karier memiliki pengaruh besar terhadap kinerja karyawan (Kakui dan Gachunga, 2016; Dewi, Bagia, dan Susila, 2016; Harlie, 2011; Saleem dan Saba, 2013; Negara, Tripalupi, dan Suwena, 2014; Kasenda, Taroreh, dan Dotulong, 2016).

Temuan penelitian ini mengarah pada Hipotesis 2:

H2: Pertumbuhan Karier Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan

2.2.1.3 Hubungan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai di mediasi oleh Variabel Motivasi

Penelitian Dewi dan Utama pada tahun 2016 mengungkapkan korelasi positif yang signifikan antara perkembangan karier dan dorongan, serta bagaimana faktor-faktor ini meningkatkan kinerja pekerja. Umar berpendapat pada tahun 2015 bahwa hasrat bawaan seorang pekerja untuk berprestasi dapat menjadi faktor yang menentukan bagaimana jalur karier mereka memengaruhi kesuksesan kerja mereka secara keseluruhan. Tingkat pertumbuhan karyawan dalam perannya memiliki dampak yang substansial terhadap hasil kerja mereka. Hasil kerja karyawan meningkat sebanding dengan kemajuan yang mereka capai dalam kehidupan profesional. Penelitian Balbed dan Sintaasih pada tahun 2019 menunjukkan bahwa keinginan untuk sukses dapat menjelaskan bagaimana pertumbuhan karier memengaruhi kinerja pekerja. Pertumbuhan karier dan dorongan karyawan harus dipertahankan atau ditingkatkan

untuk meningkatkan hasil kerja mereka. Penelitian Sari dan Sriathi pada tahun 2019 mengungkapkan bahwa dorongan untuk bekerja memiliki efek positif pada hasil kerja karyawan dan dapat berfungsi sebagai penghubung antara kemajuan karier dan kinerja. Temuan ini menyiratkan bahwa peningkatan prospek profesional dalam suatu perusahaan menghasilkan peningkatan motivasi karyawan, yang pada gilirannya, mendorong kinerja karyawan. Hasil penelitian yang disebutkan di atas memberikan dasar bagi Hipotesis 5:

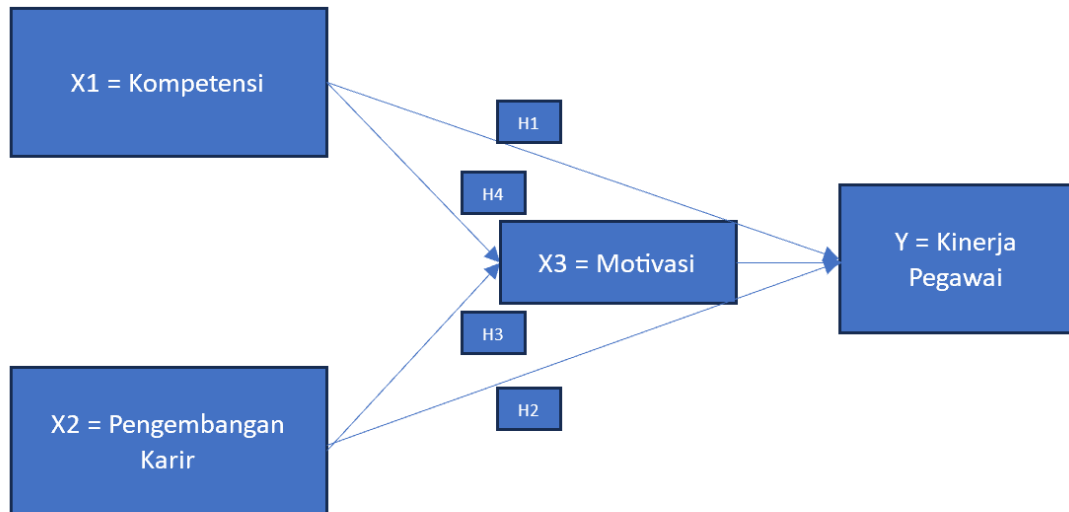
H3: Dengan motivasi yang bertindak sebagai faktor mediasi, pengembangan karier memiliki dampak positif yang cukup besar terhadap kinerja karyawan.

2.2.1.4 Hubungan Kompetensi terhadap Kinerja di mediasi oleh Variabel Motivasi

Motivasi kerja berperan sebagai mediator total dalam hubungan antara tingkat keterampilan dan kinerja karyawan. Studi ini mengungkapkan bahwa tingkat keterampilan, ketika dipengaruhi oleh motivasi kerja, berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat keterampilan tidak secara langsung memengaruhi kinerja karyawan, tetapi melalui motivasi kerja, tingkat keterampilan berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, dampak tingkat keterampilan terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai mediator, menjadi penting, menunjukkan bahwa motivasi kerja sepenuhnya memediasi hubungan antara tingkat keterampilan dan kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa memiliki keterampilan yang tepat dapat meningkatkan motivasi kerja, dan motivasi kerja yang kuat dapat menghasilkan kinerja karyawan yang lebih baik. Hal ini sejalan dengan temuan Kusnanto (2017), yang menekankan bahwa motivasi merupakan kunci dalam mendorong karyawan untuk berkinerja lebih baik. Motivasi adalah dorongan batin yang mendorong seseorang untuk bertindak atau menyelesaikan tugas tertentu. Oleh karena itu, motivasi sangat penting untuk mendorong seseorang bekerja.

Studi ini meletakkan dasar untuk hipotesis 4:

H4: Tingkat keterampilan berdampak positif terhadap kinerja karyawan ketika dipengaruhi oleh motivasi.



Gambar 2.1. Diagram Kerangka Berpikir

Sumber data : Data Diolah Peneliti (2025)

2.2.1.5 Hipotesis

Dengan mempertimbangkan model-model teoretis yang disajikan sebelumnya dan temuan-temuan dari penelitian sebelumnya yang memperkuat keyakinan peneliti, prediksi penelitian selanjutnya dapat dinyatakan sebagai berikut:

H1: Kapabilitas seseorang memiliki pengaruh yang signifikan dan menggembirakan terhadap seberapa baik mereka menjalankan pekerjaannya.

H2: Perkembangan jenjang karier seseorang memiliki pengaruh yang signifikan dan menggembirakan terhadap seberapa baik mereka menjalankan pekerjaannya.

H3: Tingkat antusiasme seseorang berperan sebagai perantara bagi pengaruh yang signifikan dan menggembirakan dari perkembangan jenjang karier seseorang terhadap seberapa baik mereka menjalankan pekerjaannya.

H4: Tingkat antusiasme seseorang berperan sebagai perantara bagi pengaruh yang signifikan dan menggembirakan dari kapabilitas seseorang terhadap seberapa baik mereka menjalankan pekerjaannya.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

2.1. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif yang disertai dengan teknik analisis kuantitatif deskriptif. Pemilihan pendekatan kuantitatif dilakukan untuk menilai secara mendalam bagaimana dua faktor utama—kompetensi dan pengembangan karier—mempengaruhi kinerja pegawai, sekaligus mempertimbangkan motivasi kerja sebagai aspek pendukung yang secara langsung memengaruhi kualitas output pegawai di Bank Indonesia Regional General Manager (DKW) Jawa Timur. Metode kuantitatif berfokus pada penilaian objektif dan analisis data melalui angka untuk memperjelas atau meneliti hubungan antar variabel. Strategi ini umumnya diterapkan untuk menguji hipotesis secara terorganisir dan metodis.

Sekaran dan Bougie (2017) menyatakan bahwa desain penelitian adalah cetak biru tentang bagaimana data akan dikumpulkan, diukur, dan dianalisis untuk menjawab pertanyaan dan temuan penelitian. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kausal. Kausalitas mengacu pada hubungan yang memengaruhi antar variabel, dan jenis penelitian ini pada dasarnya bergantung pada sebab dan akibat. Menurut Sugiono (2013), desain kausal bertujuan untuk mempelajari hubungan sebab-akibat antara variabel independen (faktor-faktor yang memengaruhi) dan variabel dependen (faktor-faktor yang dipengaruhi). Penelitian ini mengumpulkan data menggunakan kuesioner berdasarkan format skala Likert dengan metode survei eksplanatori.

Dalam penelitian survei eksplanatori, kerangka kerja utama diartikulasikan dan dikaitkan dengan isu-isu metodologi penelitian, termasuk aspek-aspek seperti populasi dan sampel, metode pengambilan sampel, alat pengumpulan data, serta metode pengolahan dan analisis data. Studi kausal ini bertujuan untuk mengevaluasi bagaimana variabel independen (Kompetensi dan Pengembangan Karier) memengaruhi variabel

dependen (kinerja karyawan), dengan Motivasi sebagai faktor mediasi atau intervening. Penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan data yang mengklarifikasi variabel mana yang berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di Unit Pengelolaan Uang Rupiah DKW Jawa Timur.

2.2. Definisi dan Variabel Operasional

3.2.1. Penjelasan Konsep Penelitian

Sesuai dengan landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini, dan merujuk pada karya Sugiono sebagaimana dikutip dalam Yanto (2017), variabel mencakup elemen apa pun, terlepas dari manifestasinya, yang ingin diteliti oleh peneliti. Hal ini dilakukan dengan tujuan memperoleh data yang relevan dan merumuskan inferensi selanjutnya. Penjelasan berikut menguraikan konseptualisasi variabel yang digunakan oleh para peneliti dalam penelitian ini.

Tabel 3.1 Penjelasan Konsep Penelitian

| Nama Variabel | Jenis Variabel | Definisi |
|--|-----------------------------------|--|
| Motivasi (McCelland dalam Robbin dan Judge, 2015) | Mediasi (<i>Intervening</i>) | Motivasi mengacu pada alasan atau proses yang mendorong seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu, dipengaruhi oleh kemampuan, keinginan, dan tekad mereka untuk mencapai suatu tujuan. |
| Kompetensi (Edison et.al, 2016) | Bebas (Independen) | Kemampuan seseorang untuk mengerjakan tugas dengan baik dan berhasil ditentukan oleh unsur-unsur seperti pemahaman, kemampuan, dan pola pikir mereka. |
| Pengembangan Karir (Mondy, 2018) | Bebas (Independen) | Ini adalah proses yang mempersiapkan seseorang untuk berkembang dalam perjalanan karier yang mereka pilih. |

| | | |
|--|-----------------------|---|
| Kinerja Pegawai (A.A Prabu Mangkunegara, 2017) | Terikat (Dependen) | Kinerja karyawan dicirikan oleh kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan sambil memenuhi tanggung jawabnya dengan tekun dan setia. |
|--|-----------------------|---|

Sumber data : Data Diolah Peneliti (2025)

Variabel bebas, yang sering disebut variabel prediktor, adalah variabel yang memengaruhi variabel terikat. Sugiyono (2019) menyatakan bahwa variabel bebas adalah variabel yang memengaruhi atau menyebabkan perubahan atau kemunculan variabel terikat. Variabel bebas yang dibahas dalam penelitian ini meliputi Kompetensi dan Pengembangan Karier.

Variabel terikat, menurut Sugiyono (2019), sering disebut variabel luaran, variabel kriteria, dan variabel resultan. Dalam bahasa Indonesia, variabel terikat juga umum disebut variabel terikat. Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau muncul dari keberadaan variabel bebas. Dalam penelitian ini, variabel terikat adalah Kinerja Karyawan.

Variabel intervening, sebagaimana didefinisikan oleh Sugiyono (2019), adalah variabel yang, secara teori, memengaruhi hubungan antar variabel, sehingga menimbulkan hubungan tidak langsung yang tidak dapat diamati atau diukur. Variabel ini berperan sebagai perantara yang terletak di antara variabel-variabel tersebut, sehingga perubahan atau kemunculan variabel terikat tidak secara langsung dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel perantara yang diperhitungkan dalam penelitian ini berkaitan dengan Motivasi Kerja.

3.2.2. Variabel Operasional

Sebagaimana dinyatakan oleh Hardani dkk. pada tahun 2020, cara suatu masalah didefinisikan membantu peneliti memahami berbagai faktor dan faktor-faktor

yang lebih kecil dalam penelitian mereka serta cara mengkajinya. Definisi masalah harus berfungsi sebagai cara untuk mengarahkan pengumpulan data di lapangan guna menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh isu penelitian. Definisi masalah perlu difokuskan, sehingga memungkinkan kesimpulan yang jelas dan kuat. Jika definisi masalah mencakup kesimpulan yang lebih luas, kesimpulan tersebut perlu dipadukan dengan penjelasan yang terperinci dan praktis.

Sugiyono (2017) mendefinisikan variabel secara operasional sebagai karakteristik individu, item, atau tindakan yang menunjukkan perbedaan spesifik yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti, yang mengarah pada inferensi selanjutnya. Operasionalisasi variabel ini menjadi penting untuk menggambarkan variabel penelitian dalam kerangka dimensi dan indikator. Lebih lanjut, tujuannya adalah untuk menyederhanakan pemahaman dan mencegah variasi pemahaman selama penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian ini menjelaskan aspek-aspek tersebut dalam Tabel 3.2, yang mencakup Variabel, Dimensi, Indikator, Kompetensi, Pengembangan Karier, Motivasi, dan Kinerja Karyawan, dengan menggunakan skala pengukuran Ordinal (Likert) secara komprehensif, sebagaimana dirinci di bawah ini: Keterampilan

Tabel 3.2 Variabel, Dimensi, Indikator

| Variabel | Indikator | |
|-------------------------|------------------|---|
| Kompetensi (X1) | X1.1 | Mempunyai pengetahuan yang cukup terkait pekerjaan |
| | X1.2 | Memahami standard operasional prosedur (SOP) kerja |
| | X1.3 | Memiliki kemampuan dalam memberikan solusi permasalahan pekerjaan |
| Pengembangan Karir (X2) | X2.1 | Memiliki pendidikan yang telah sesuai dengan standar perusahaan |
| | X2.2 | Mampu memberikan kontribusi positif dalam pekerjaan setiap hari |
| | X2.3 | Siap bekerja di luar tugas pokok |
| Motivasi Kerja (X3) | X3.1 | Memiliki pencapaian hasil kerja yang baik |
| | X3.2 | Melihat dan memiliki tantangan dalam pekerjaan |
| | X3.3 | Menciptakan suasana yang kondusif dan kooperatif |
| Kinerja Pegawai (Y1) | Y1.1 | Memperhatikan dan meningkatkan kecepatan kerja |
| | Y1.2 | Memiliki kemampuan yang baik dalam pekerjaan |
| | Y1.4 | Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan |

Sumber data : Data Diolah Peneliti (2025)

3.2.3. Skala Pengukuran Struktur Penelitian

Penelitian ini menggunakan survei sebagai alat untuk menilai opini, dengan menunjukkan apakah seseorang setuju atau tidak setuju dengan topik, item, atau

kejadian tertentu. Teknik pengukuran yang paling umum digunakan adalah skala Likert, yang dapat menciptakan semacam skala pengukuran (Boone dan Boone 2012). Dalam penelitian ini, peneliti telah menetapkan indikator yang jelas, yang akan disebut sebagai variabel penelitian. Dengan menerapkan skala Likert, diharapkan variabel-variabel tersebut dapat diukur dan dirinci menjadi indikator-indikator spesifik. Indikator-indikator ini kemudian akan berfungsi sebagai panduan untuk menyusun item instrumen dalam bentuk pernyataan atau pertanyaan. Respons untuk setiap instrumen memiliki rentang tingkat, dari negatif hingga sangat positif, yang disajikan dalam kata-kata seperti:

Tabel 3.3 Skala Pengukuran Struktur Penelitian

| No. | Kriteria | Skor |
|-----|---------------------------|------|
| 1 | Sangat Tidak Setuju (STS) | 1 |
| 2 | Tidak Setuju (TS) | 2 |
| 3 | Ragu-ragu (R) | 3 |
| 4 | Setuju (S) | 4 |
| 5 | Sangat Setuju (SS) | 5 |

Sumber data : Data Diolah Peneliti (2025)

2.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi Penelitian

Menurut penelitian Priyono pada tahun 2008, studi kuantitatif umumnya menggunakan ukuran sampel yang bergantung pada jumlah keseluruhan individu dalam kelompok yang diteliti. Persamaan tertentu digunakan untuk menentukan jumlah individu yang dibutuhkan untuk sampel. Persamaan yang dipilih kemudian disesuaikan agar sesuai dengan gaya penelitian dan tingkat kemiripan kelompok yang diteliti. Hardani dan rekan-rekannya, dalam studi mereka di tahun 2020, menyatakan bahwa peneliti yang melakukan studi kuantitatif membutuhkan alat yang akurat dan konsisten, sampel yang mencerminkan ukuran keseluruhan kelompok, dan metode yang tepat untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi guna mendapatkan data yang akurat, konsisten, dan tidak bias. Saat melakukan survei, penting untuk memilih, memilah, dan mengambil sampel dengan cermat. Sampel harus mewakili populasi secara baik, baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Atribut sampel dipilih berdasarkan kelompok, dan ukuran sampel ditentukan berdasarkan ukuran populasi. Survei, selain

mempertimbangkan jumlah dan karakteristik, juga harus mempertimbangkan kemampuan responden dalam sampel untuk memberikan tanggapan tertulis.

Peneliti mengidentifikasi kelompok yang akan diteliti sebagai seluruh staf tetap yang bekerja di Unit Kerja Pengelolaan Uang Rupiah Bank Indonesia yang berlokasi di Depo Kas Daerah Jawa Timur. Pemilihan ini dianggap tepat untuk penelitian ini karena mewakili Unit Kerja Pengelolaan Uang Rupiah Bank Indonesia di Depo Kas Daerah Jawa Timur. Tabel Populasi Unit BI PUR di Depo Kas Daerah Jawa Timur yang ditampilkan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.4:

Tabel 3.4 Jumlah Populasi Pegawai Unit Kerja PUR BI di DKW Jawa Timur

| No. | Unit Kerja | Jumlah |
|-------|----------------------------------|--------|
| 1 | Kantor Perwakilan BI Prov. Jatim | 34 |
| 2 | Kantor Perwakilan BI Malang | 20 |
| 3 | Kantor Perwakilan BI Kediri | 20 |
| 4 | Kantor Perwakilan BI Jember | 16 |
| 5 | Kantor Perwakilan BI Bali | 20 |
| 6 | Kantor Perwakilan BI NTB | 20 |
| Total | | 130 |

Sumber data : Data Diolah Peneliti (2025)

3.3.2. Sampel Penelitian

Sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono pada tahun 2017, sampel merupakan segmen dari keseluruhan kelompok yang diminati beserta atributnya. Wawasan yang diperoleh dari pemeriksaan sampel selanjutnya akan digeneralisasikan ke seluruh populasi. Akibatnya, sampel yang dipilih dari populasi harus benar-benar mencerminkan karakteristik atau variabel yang diteliti. Metodologi yang digunakan oleh peneliti melibatkan purposive sampling, suatu metode di mana pemilihan sampel dipandu oleh kriteria tertentu, sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono pada tahun 2017. Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan Depot Kas Daerah (DKW) Jawa Timur sebagai lokasi penelitian. Fokus penelitian ini adalah tenaga kerja Unit Pengelola Uang Rupiah (PUR). Faktor-faktor berikut dipertimbangkan secara cermat:

1. Berlokasi di Provinsi Jawa Timur, Depot Kas Daerah (DKW) Jawa Timur merupakan Depot Kas Daerah terdepan di tingkat nasional.

2. Unit Pengelolaan Uang Rupiah (UPU), yang merupakan bagian dari Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, merupakan tempat peneliti bekerja, sehingga informasi yang dikumpulkan diharapkan lebih andal dan dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam penelitian ini, penentuan jumlah orang yang akan diikutsertakan melalui metode sensus dianggap tepat dan memungkinkan penelitian selanjutnya dengan memasukkan faktor-faktor tambahan yang menurut penelitian sebelumnya masih perlu dieksplorasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Sugiono pada tahun 2017, sensus, yang juga disebut sebagai sampel jenuh, adalah metode pengumpulan informasi di mana setiap anggota kelompok dimasukkan ke dalam sampel. Pendekatan ini biasanya digunakan ketika kelompok tersebut tidak terlalu besar. Sensus berarti setiap individu dalam kelompok tersebut dinilai atau diperiksa, sehingga menghilangkan kebutuhan akan sampel. Dalam beberapa tulisan akademis, metode ini juga dapat disebut sebagai sampel total. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, peneliti memilih untuk menggunakan seluruh kelompok sampel yang terdiri dari 130 karyawan tetap di Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Bank Indonesia, untuk menjamin hasil yang akurat.

3.3.3. Informan Penelitian

Dalam studi ini, seluruh staf Unit Pengelolaan Uang Rupiah (PUR) yang bekerja di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (DKW) Jawa Timur berpartisipasi sebagai sumber informasi penting. Data yang dikumpulkan mencakup aspek-aspek seperti tingkat keterampilan dan peluang untuk kemajuan karier, yang diperlakukan sebagai faktor-faktor yang memengaruhi secara terpisah. Di saat yang sama, kinerja karyawan, yang dipandang sebagai hasil yang diukur, secara tidak langsung dipengaruhi oleh motivasi kerja mereka, yang bertindak sebagai penghubung antara faktor-faktor lain dan hasil.

2.4. Metode Pengumpulan Data

2.4.1. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data sangat penting dalam penelitian karena tujuan utama penelitian adalah memperoleh informasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Hardani dkk. pada tahun 2020, pengumpulan data dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan, sumber, dan teknik. Informasi dapat dikumpulkan di lingkungan nyata, di laboratorium melalui eksperimen, di rumah saat berinteraksi dengan berbagai orang, dalam seminar atau diskusi, di jalan, dan sebagainya. Mengenai sumber data, pengumpulan data dapat melibatkan sumber primer dan sekunder. Sumber primer adalah sumber yang memberikan informasi langsung kepada pengumpul data, sedangkan sumber sekunder menyediakan data secara tidak langsung, misalnya melalui individu atau dokumen lain. Selain itu, mengenai teknik atau metode pengumpulan data, dapat melibatkan observasi, wawancara, dokumentasi, atau gabungan dari keempatnya.

Teknik pengumpulan data ini terdiri dari pernyataan tentang situasi, sifat, tindakan, dan aspek serupa. Pengumpulan data dilakukan untuk mengamankan informasi yang diperlukan bagi penelitian. Studi lapangan dilakukan dengan mengumpulkan data melalui tinjauan pustaka, wawancara dengan pihak yang berpengetahuan (Pimpinan Unit Kerja), dan survei.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan Skala Likert (ordinal) untuk pengukuran. Skala ordinal digunakan untuk menilai perasaan, pemikiran, dan sudut pandang individu atau kelompok tentang isu atau fenomena sosial, sebagaimana disebutkan oleh Sugiyono pada tahun 2017. Hasilnya dicatat sebagaimana diuraikan dalam Tabel 3.4:

Tabel 3.5 Skala Penilaian untuk Variabel X dan Y

| Pilihan Jawaban | Bobot Skor |
|---------------------------|------------|
| SS = Sangat Setuju | 5 |
| S = Setuju | 4 |
| R = Ragu-ragu | 3 |
| TS = Tidak Setuju | 2 |
| STS = Sangat Tidak Setuju | 1 |

Sumber data : Data Diolah Peneliti (2025)

Sugiyono (2017) berpendapat bahwa ketika menggunakan Skala Likert, yang merupakan skala ordinal, karakteristik yang perlu dinilai dipecah menjadi elemen-

elemen yang berbeda. Elemen-elemen ini kemudian menjadi acuan dasar untuk membentuk komponen-komponen individual alat tersebut, yang berbentuk kalimat deklaratif atau pertanyaan. Respons yang sesuai untuk setiap pilihan pada Skala Ordinal menampilkan spektrum atau derajat yang berkisar dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju. Dalam kerangka Skala Ordinal, karakteristik yang diperiksa awalnya dibagi menjadi subkategori yang lebih rinci, yang kemudian didekonstruksi lebih lanjut menjadi konstituen spesifik yang dievaluasi melalui pernyataan yang disajikan untuk jawaban responden.

2.4.2. Jenis dan Sumber Data

Sebagaimana dikemukakan oleh Hardani dkk. pada tahun 2020, jenis dan asal data dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori: data primer dan data sekunder. Data primer mengacu pada informasi yang peneliti kumpulkan langsung dari sumbernya. Jenis data ini asli dan terkini. Untuk mengumpulkan data primer, peneliti harus mengumpulkannya sendiri. Dalam penelitian ini, peneliti mengandalkan data primer yang dikumpulkan melalui observasi penyebaran kuesioner. Pengumpulan data dilakukan terhadap Pegawai Organik BI di Unit Kerja Pengelolaan Uang Rupiah Bank Indonesia, yang berlokasi di Depo Kas Daerah Jawa Timur. Sementara itu, data sekunder mengacu pada informasi yang peneliti peroleh dari sumber yang telah ada sebelumnya, yang meliputi dokumen atau informasi pegawai yang diperoleh dari lembaga melalui Divisi Sumber Daya Manusia Tim Manajemen Internal.

2.4.3. Metode Analisis Data

Sugiyono (2016) mendefinisikan analisis data sebagai proses "mengorganisasikan informasi berdasarkan kategori dan variabel responden, membuat tabel data berdasarkan variabel dan semua responden, menampilkan data untuk setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab permasalahan yang diajukan, dan melakukan perhitungan untuk menilai hipotesis yang diajukan." Dalam penelitian ini, peneliti bertujuan untuk memahami kualitas respons kuesioner, khususnya seberapa besar pengaruh kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi sebagai faktor intervening. Responden dalam

penelitian ini terdiri dari pegawai tetap (organik) di berbagai Unit Kerja Pengelolaan Uang Rupiah Bank Indonesia di Depo Kas Daerah Jawa Timur, dengan jumlah sampel yang disesuaikan hingga mencapai 100 pegawai.

Metode analisis yang diterapkan dalam penelitian ini melibatkan pengumpulan informasi melalui survei, yang dilanjutkan dengan evaluasi data menggunakan perangkat lunak Smart PLS. Sebagaimana dinyatakan oleh Ghazali dan Latan pada tahun 2012, tujuan PLS-SEM adalah untuk menciptakan dan membangun teori dengan fokus pada prediksi, yang mengklarifikasi ada atau tidaknya hubungan antara variabel tersembunyi. PLS merupakan pendekatan analisis yang efektif karena bekerja dengan data terkini yang memiliki skala pengukuran tertentu.

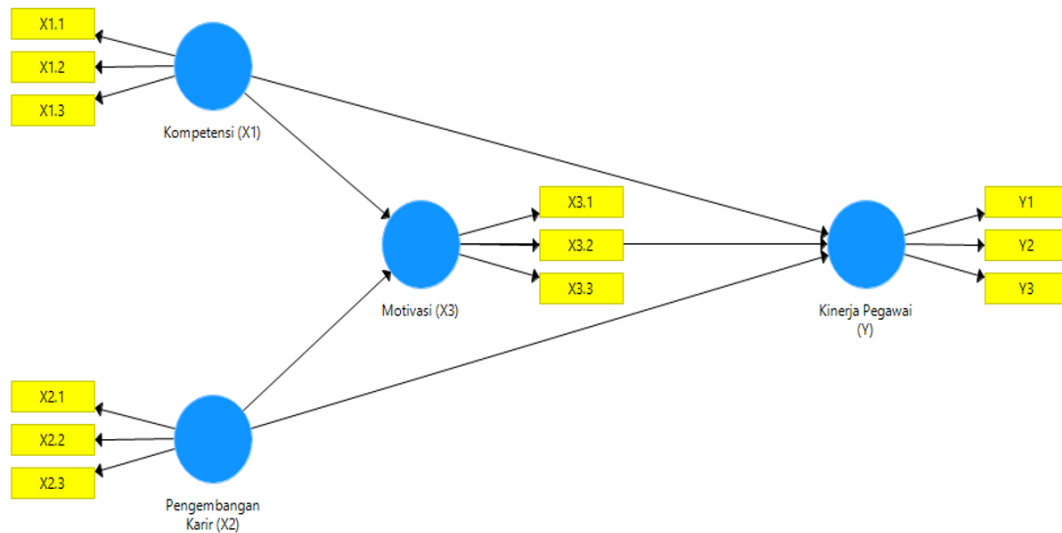
Karena jumlah partisipan dalam penelitian ini sedikit dan modelnya rumit, Smart PLS dipilih untuk menganalisis data. Smart PLS menggunakan metode perkalian acak, yang menghilangkan kebutuhan akan asumsi normalitas. Selain itu, Smart PLS tidak mensyaratkan jumlah sampel minimum, sehingga ideal untuk penelitian dengan jumlah partisipan yang lebih sedikit.

2.4.4. Mengembangkan Diagram Alur

Untuk membantu peneliti memahami hubungan sebab-akibat dalam penelitian, panah digunakan untuk menggambarkan hubungan antarkonsep, menyoroti hubungan antarkonsep, dan menunjukkan keberadaan variabel yang bersifat independen (eksogen) maupun dependen (endogen) (Ghozali, 2014).

Dari perspektif teoretis, Partial Least Squares (PLS), sebagaimana dicatat oleh Hair dkk. (2016), merupakan metode Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) yang menggunakan pendekatan statistik multivariat yang didasarkan pada varians. PLS dipilih karena kemampuannya untuk berfungsi tanpa memerlukan distribusi data normal multivariat, kapasitasnya untuk menilai konstruk yang dikembangkan dengan indikator secara bersamaan, dan kemampuannya dalam memperkirakan model ekspansif yang menggabungkan sejumlah besar variabel dan indikator. Model pengukuran yang diterapkan dalam penelitian ini memanfaatkan indikator reflektif untuk memastikan hubungan sebab-akibat yang membentang dari variabel laten

menuju indikator (Boone dan Boone, 2012). Model konseptual ini direpresentasikan secara visual melalui diagram jalur, yang diilustrasikan pada Gambar 3.1 di bawah ini.



Gambar 3.1. Diagram Alur Penelitian (Model Hubungan antar Variabel)

Sumber data : Data Diolah Peneliti (2025)

2.4.5. Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Kerangka kerja eksternal dalam penelitian ini digunakan untuk mengevaluasi keandalan dan konsistensi model, yang menunjukkan hubungan antara setiap bagian indikator dan variabel yang mendasarinya. Untuk menguji reliabilitas, dua pendekatan digunakan: Reliabilitas Komposit dan Cronbach Alpha, sebagaimana dicatat oleh Ghazali dan Latan pada tahun 2015.

2.4.6. Uji Validitas

Untuk memastikan bahwa setiap pertanyaan yang disertakan dalam survei mampu mengukur dan menghasilkan data dari variabel spesifik yang dirancang, pengujian validitas dilakukan. Menurut Sugiyono, sebagaimana dikutip dalam Yanto (2020), validitas mengacu pada kemampuan instrumen untuk secara akurat mengukur apa yang seharusnya diukur. Pendekatan untuk menilai validitas melibatkan korelasi skor setiap pertanyaan individual dengan skor keseluruhan variabel. Dengan menggunakan metode PLS, penilaian validitas untuk indikator reflektif merupakan proses dua langkah. Pengujian Validitas Konvergen merupakan langkah pertama, yang

melibatkan penilaian validitas berdasarkan nilai faktor pemuatan yang terkait dengan setiap konstruk. Selanjutnya, pengujian Validitas Diskriminan dilakukan, yang berfungsi sebagai langkah berikutnya dan merupakan penilaian validitas berdasarkan analisis komparatif.

a. Convergent Validity

Ini adalah model yang mengukur indikator berdasarkan hubungannya dengan skor konstruk. Tahap awal pengujian validitas memeriksa apakah variabel yang tidak terlihat dapat diukur melalui setiap variabel yang diamati menggunakan Analisis Faktor Konfirmatori, yang sering disebut sebagai analisis faktor. Sebagaimana dinyatakan Ghazali (2015), suatu indikator dianggap sangat valid jika faktor pemuatannya lebih dari 0,70. Namun demikian, berdasarkan temuan penelitian praktis, faktor pemuatan 0,5 atau lebih tinggi masih dianggap dapat diterima (Hair dkk. 2016) dan dianggap valid.

b. Diskriminant Validity

Validitas diskriminan merupakan fase kedua dalam proses penilaian validitas. Teknik penilaian ini bergantung pada perbandingan nilai cross-loading pengukuran dengan konstruk, akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk, dan korelasi antar konstruk dalam model yang ditentukan. Dengan menilai korelasi indikator dengan variabel laten lainnya, faktor cross-loading memastikan apakah suatu variabel laten menunjukkan kekuatan diskriminan yang memadai. Jika nilai AVE untuk setiap konstruk melampaui korelasi yang diamati antara dua konstruk (Fornell & Larcker dikutip dalam Ghazali, 2011), model tersebut dianggap memiliki validitas diskriminan yang baik.

Lebih lanjut, penilaian validitas melibatkan pemeriksaan nilai AVE, yang melengkapi kriteria yang telah disebutkan sebelumnya. Suatu model dianggap dapat diterima ketika nilai AVE untuk setiap konstruk melebihi 0,50 (Ghazali dan Latan, 2015).

2.4.7. Uji Reliabilitas Model

Uji reliabilitas dilakukan untuk memeriksa stabilitas alat penelitian. Uji reliabilitas menggunakan skor Reliabilitas Komposit dan Alpha Cronbach, di mana skor minimal 0,70 dianggap reliabel. Sebagaimana dicatat oleh Ghazali (2015), uji reliabilitas berfungsi sebagai cara untuk mengukur kuesioner dan menunjukkan keberadaan suatu variabel. Seseorang dianggap reliabel jika responsnya konsisten untuk semua pertanyaan yang diajukan.

a. Composite Reliability

Metode evaluasi tambahan untuk model eksternal melibatkan penilaian dependabilitas konstruk variabel laten. Penilaian ini menggunakan dua metrik: reliabilitas komposit dan alfa Cronbach, keduanya diterapkan pada set indikator yang mengukur konstruk tersebut. Awalnya, suatu konstruk dianggap memiliki reliabilitas yang memadai ketika skor reliabilitas kompositnya melebihi 0,70, sebagaimana dicatat oleh Ghazali dan Latan dalam publikasi mereka tahun 2015.

b. Cronbach Alpha

Tahap pengujian reliabilitas selanjutnya adalah nilai alfa Cronbach. Suatu pengukuran dianggap reliabel jika nilai alfa Cronbach-nya melebihi 0,60. Kerangka kerja ini dibuat untuk menunjukkan kebenaran, kestabilan, dan ketepatan cara kerja pengukuran konstruk.

2.4.8. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Penilaian hubungan antar variabel laten, yang sering disebut uji model internal atau model struktural, bergantung pada pemeriksaan nilai R-Kuadrat dari penelitian dan jalur koefisien struktural. Merujuk pada karya Ghazali pada tahun 2014, evaluasi ini dapat dilakukan dengan menganalisis blok indikator menggunakan Validitas Konvergen, Reliabilitas Komposit, dan Alpha Cronbach.

a. R-Square

Ghazali dan Latan pada tahun 2015 menyebutkan bahwa pengujian model struktural dapat diamati melalui nilai R-Square dalam Uji Kesesuaian Model.

Perubahan R-Square menunjukkan bagaimana beberapa variabel tersembunyi eksternal memengaruhi variabel tersembunyi internal. Hasil yang kuat ditunjukkan dengan nilai 0,75, hasil yang moderat ditunjukkan dengan nilai 0,5, dan hasil yang lemah ditunjukkan dengan nilai 0,25.

b. F-Square

Lebih lanjut Ghozali (2012) menyatakan bahwa F-Square berfungsi untuk menilai kualitas suatu model yang digunakan, yaitu dengan menentukan apakah nilai F-Square-nya menunjukkan pengaruh yang lemah, ditunjukkan dengan nilai 0,02, pengaruh sedang yang ditunjukkan dengan nilai 0,15, atau pengaruh yang kuat, ditunjukkan dengan nilai 0,35.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Data Responden

Percakapan ini tidak hanya menyoroti seberapa sering responden menjawab, tetapi juga mengeksplorasi signifikansi informasi yang dikumpulkan. Oleh karena itu, selain menguraikan pola bagaimana responden menjawab setiap faktor, bagian ini menafsirkan hasil berdasarkan konteks dunia nyata dan teori terkait. Pemahaman ini penting untuk memahami mengapa cara karyawan memandang keterampilan, peluang untuk pertumbuhan karier, dan motivasi mereka memengaruhi kinerja kerja mereka. Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa kinerja karyawan dibentuk tidak hanya oleh kemampuan teknis dan keterampilan manajemen mereka, tetapi juga oleh perasaan mereka tentang keadilan dalam evaluasi dan ketersediaan jalur karier yang jelas, serta keinginan mereka untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Dengan demikian, percakapan ini berupaya untuk memperjelas hubungan antara faktor-faktor tersebut dan menawarkan pemahaman kontekstual yang lebih kaya yang selaras dengan situasi aktual Unit PUR DKW Jawa Timur.

Sampel penelitian terdiri dari 130 pekerja dari Unit PUR DKW BI Jawa Timur. Wawancara dilakukan sebelum menentukan topik penelitian. Dengan beragam kualifikasi pendidikan dan peran pekerjaan yang berbeda, pendekatan ini bertujuan untuk menyajikan pandangan yang lebih luas tentang temuan penelitian dengan pengumpulan data yang lebih adaptif dan dinamis. Pengambilan sampel secara purposif dipandang sebagai metode terbaik untuk menunjukkan dan merepresentasikan hasil penelitian dengan berbagai jenjang jabatan (Staf, Asisten Manajer, Manajer) dan tim yang terlibat dalam pengelolaan kas, layanan kas, dan distribusi. Kinerja karyawan di DKW Jawa Timur sangat penting untuk menjaga stabilitas inflasi dan sirkulasi rupiah, sehingga peningkatan keterampilan, pertumbuhan karier, dan motivasi sangat penting

dalam menghadapi industri global yang tidak menentu. Tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki bagaimana keterampilan, kemajuan karier, dan motivasi karyawan memengaruhi kinerja kerja di Unit Pengelolaan Uang Rupiah DKW Jawa Timur.

4.2. Deskripsi Responden

Individu yang berpartisipasi dalam penelitian ini dikategorikan berdasarkan beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut meliputi golongan dan peran, identitas gender, usia, jenjang pendidikan tertinggi yang telah diselesaikan, dan lama masa kerja, khususnya mengacu pada staf tetap di Divisi Pengelolaan Kas Bank Indonesia di Pusat Kas Daerah Jawa Timur, sebagaimana dirinci pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | | Frekuensi | Persentase |
|---------------|-----------|-----------|------------|
| | Laki-laki | 130 | 100% |
| | Perempuan | 0 | |
| Total | | 130 | 100% |

Sumber : Olah data SmartPLS ver.3.27 (2025)

Selain itu, jika melihat karakteristik responden berdasarkan gender, terlihat jelas bahwa semua karyawan adalah laki-laki. Hal ini mengarah pada kesimpulan bahwa tanggung jawab Tim PUR membutuhkan keterampilan fisik untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas, terutama dalam penanganan uang tunai, layanan kas, dan distribusi uang tunai, yang merupakan aspek kunci dari operasional unit PUR.

Distribusi usia peserta survei disajikan pada Tabel 4.2 di bawah ini:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Usia

| Usia | | Frekuensi | Persentase |
|--------------|---------|-----------|------------|
| Hasil Survei | 20 - 30 | 40 | 31 % |
| | 30 - 40 | 84 | 65 % |
| | 40 - 50 | 5 | 4,99 % |
| | > 50 | 1 | 0,001 % |
| Total | | 130 | 100 % |

Sumber : Olah data SmartPLS ver.3.27 (2025)

Tugas sehari-hari yang dijalankan oleh Divisi Pengelolaan Uang Rupiah di Bank Indonesia membutuhkan stamina fisik yang prima. Hal ini ditunjukkan oleh demografi staf di Unit BI PUR DKW Jawa Timur yang sebagian besar berusia 30 hingga 40 tahun.

Ciri-ciri selanjutnya dari mereka yang disurvei berkaitan dengan latar belakang pendidikan mereka, sebagaimana diilustrasikan pada Tabel 4.3 dan Gambar 4.2 yang disajikan di sini:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Jenjang Pendidikan

| Jenjang Pendidikan Terakhir | | Frekuensi | Persentase |
|-----------------------------|----|------------|-------------|
| Hasil Survei | S1 | 105 | 81% |
| | S2 | 25 | 19% |
| TOTAL | | 130 | 100% |

Sumber : Olah data SmartPLS ver.3.27 (2025)

Mengenai Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Tertinggi, pekerja bergelar sarjana lebih banyak daripada pekerja bergelar magister. Hal ini terjadi karena gelar sarjana masih memadai untuk kebutuhan pekerjaan Unit PUR DKW Jawa Timur.

Karakteristik responden berikut, berdasarkan Lama Kerja, dapat dilihat pada Tabel 4.4 dan Gambar 4.4 di bawah ini:

Tabel 4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Masa Dinas

| Masa Dinas | | Frekuensi | Persentase |
|--------------|--------|------------|--------------|
| Hasil Survei | 0 – 5 | 37 | 28 % |
| | 5 – 10 | 68 | 52 % |
| | > 10 | 25 | 19 % |
| Total | | 130 | 100 % |

Sumber : Olah data SmartPLS ver.3.27 (2025)

Berdasarkan data yang disajikan dalam tabel, terdapat proporsi karyawan yang lebih tinggi yang telah bekerja di perusahaan selama 5 hingga 10 tahun. Hal ini sejalan dengan kebutuhan perusahaan untuk unit PUR di DKW Jawa Timur, yang membutuhkan karyawan dengan semangat kerja yang tinggi. Sebagaimana terlihat pada diagram sebelumnya, karyawan yang telah bekerja di perusahaan selama lebih dari 10 tahun sedang mendekati masa persiapan pensiun (MPP), dan terdapat rencana untuk menggantikan mereka dengan individu yang lebih muda dan lebih terampil yang berpotensi menjadi pemimpin perusahaan di masa mendatang.

4.3. Deskripsi Variabel

Pada dasarnya, penjelasan setiap variabel penelitian dinilai menggunakan skala Likert dari 1 hingga 5 untuk setiap variabel yang ada. Penjelasan ini memberikan gambaran faktual tentang bagaimana responden bereaksi terhadap pernyataan dalam survei dan persentase pilihan yang dibuat dalam kuesioner dari variabel-variabel terkini yang berperan sebagai tanda dalam penelitian untuk setiap titik data yang dikumpulkan. Menurut Sugiono (2017), rumus penilaian pada skala Likert adalah:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Jumlah Kategori}}$$
$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

Dalam ranah analitik data yang menggunakan metodologi SEM-PLS, praktik umum adalah mengklasifikasikan variabel moderator atau independen ke dalam tiga tingkatan berbeda: tinggi, sedang, dan rendah. Selanjutnya, pemeriksaan individual dilakukan untuk masing-masing kelompok yang diklasifikasikan ini. Tujuan di balik pendekatan ini adalah untuk mengidentifikasi disparitas dampak yang diberikan oleh kelompok-kelompok ini terhadap hasil yang diukur, yang gambarannya dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Interval Kategori Indikator Dalam Konteks SEM-PLS

| Kategori | Penjelasan | Skor |
|----------|--|-------------|
| Rendah | Nilai variabel yang berada di bawah rata-rata | 1 – 2,33 |
| Sedang | Nilai variabel yang berada di sekitar rata-rata | 2,34 – 3,66 |
| Tinggi | Nilai yang merujuk pada variabel yang berada di atas rata-rata | 3,67 - 5 |

c. Variabel Kompetensi

Hasil survei ditampilkan berdasarkan jawaban yang diberikan atas tiga pertanyaan terkait variabel Kompetensi. Informasi ini tersedia pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Deskripsi Data Hasil Kuesioner Variabel Kompetensi

| Indikator | STS | TS | R | S | SS | Total Responden | Rata - Rata |
|-----------|-----|----|---|---|----|-----------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|----|----|-----|------|
| Mempunyai pengetahuan yang cukup terkait pekerjaan | 0 | 0 | 2 | 73 | 55 | 130 | 4,40 |
| Memahami standard operasional prosedur (SOP) kerja | 0 | 0 | 2 | 83 | 45 | 130 | 4,33 |
| Memiliki kemampuan dalam memberikan solusi permasalahan pekerjaan | 0 | 0 | 6 | 91 | 33 | 130 | 4,20 |

Sumber : Olah data SmartPLS ver.3.27 (2025)

Berdasarkan informasi yang dikumpulkan dari survei, faktor kompetensi menunjukkan bahwa jawaban yang paling sering muncul adalah "setuju", yaitu sebesar 63%. Informasi tersebut menunjukkan bahwa interpretasi interval menempatkan individu yang disurvei ke dalam kategori "setuju" dan "sangat setuju", dengan nilai rata-rata faktor berada di antara 3,67 dan 5. Oleh karena itu, individu yang disurvei menunjukkan tingkat kompetensi yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa faktor kompetensi memiliki validitas dan penerimaan yang luar biasa.

d. Variabel Pengembangan Karir

Hasil pengukuran yang diberikan oleh peserta dalam menanggapi tiga pertanyaan terkait faktor Pengembangan Karir dapat dilihat pada Tabel 4.7:

Tabel 4.7 Deskripsi Data Hasil Kuesioner Variabel Pengembangan Karir

| Indikator | STS | TS | R | S | SS | Total Responden | Rata - Rata |
|---|-----|----|----|----|----|-----------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Memiliki pendidikan yang telah sesuai dengan standar perusahaan | 0 | 0 | 3 | 69 | 58 | 130 | 4,42 |
| Mampu memberikan kontribusi positif dalam pekerjaan setiap hari | 0 | 0 | 0 | 74 | 56 | 130 | 4,43 |
| Siap bekerja di luar tugas pokok | 0 | 1 | 13 | 74 | 42 | 130 | 4,20 |

Sumber : Olah data SmartPLS ver.3.27 (2025)

Detail dari data kuesioner variabel pertumbuhan karier menunjukkan bahwa sebagian besar peserta memilih opsi setuju atau sangat setuju. Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata yang ditampilkan pada tabel sebelumnya, nilainya berkisar antara 3,67 hingga 5. Jika dipahami dalam skala interval, nilainya tergolong tinggi.

Hal ini menunjukkan bahwa elemen pengembangan karier yang dinilai dalam studi ini berjalan efektif.

e. Variabel Intervening Motivasi

Tanggapan di bawah ini berasal dari temuan survei terkait kriteria yang diberikan oleh peserta dalam menjawab pertanyaan tentang Variabel Intervensi/Mediasi (Motivasi), yang ditampilkan dalam Tabel 4.8:

Tabel 4.8 Deskripsi Data Hasil Kuesioner Variabel Intervening (Motivasi)

| Indikator | STS | TS | R | S | SS | Total Responden | Rata - Rata |
|--|-----|----|---|----|----|-----------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Memiliki pencapaian hasil kerja yang baik | 0 | 0 | 0 | 87 | 1 | 130 | 4,33 |
| Melihat dan memiliki tantangan dalam pekerjaan | 0 | 0 | 2 | 79 | 43 | 130 | 4,13 |
| Menciptakan suasana yang kondusif dan kooperatif | 0 | 0 | 0 | 78 | 49 | 130 | 4,28 |

Sumber : Olah data SmartPLS ver.3.27 (2025)

Berdasarkan informasi yang dikumpulkan dari survei mengenai elemen motivasi, terlihat jelas bahwa sebagian besar peserta memilih jawaban setuju atau sangat setuju. Skor rata-rata yang dihitung untuk setiap faktor berkisar antara 3,67 dan 5. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa aspek motivasi dianggap memiliki tingkat kepentingan yang substansial.

f. Variabel Kinerja Pegawai

Temuan dari survei kinerja karyawan ditampilkan dalam Tabel 4.9:

Tabel 4.9 Deskripsi Data Hasil Kuesioner Variabel Kinerja Pegawai

| Indikator | STS | TS | R | S | SS | Total Responden | Rata - Rata |
|--|-----|----|---|----|----|-----------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Memperhatikan dan meningkatkan kecepatan kerja | 0 | 0 | 2 | 81 | 47 | 130 | 4,35 |
| Memiliki kemampuan yang baik dalam pekerjaan | 0 | 0 | 0 | 87 | 43 | 130 | 4,33 |
| Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan | 0 | 0 | 2 | 88 | 40 | 130 | 4,29 |

Sumber : Olah data SmartPLS ver.3.27 (2025)

Data dari kuesioner kinerja karyawan, ketika dianalisis menggunakan skala Likert, menunjukkan bahwa sebagian peserta tetap netral dalam tanggapan mereka. Sebaliknya, sebagian lainnya menyatakan pendapat positif dengan memilih "setuju" atau "sangat setuju". Hal ini menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi untuk pengukuran kinerja karyawan. Berdasarkan apa yang telah dibahas, dapat disimpulkan bahwa skor kinerja karyawan berada di antara 3,67 dan 5, yang menunjukkan penilaian yang umumnya positif.

4.4. Hasil Analisis Data

4.4.1. Hasil Analisis Partial Least Square

Menurut Wold (1982), Partial Least Squares (OUTER) merupakan pendekatan analisis yang efektif karena tidak bergantung pada banyak asumsi. PLS awalnya diciptakan oleh Herman Wold, yang bekerja sama dengan Karl Joreskog, pencipta AMOS. Model ini dibuat sebagai pengganti untuk kasus-kasus di mana teorinya lemah atau indikator yang ada tidak sesuai dengan model pengukuran reflektif. PLS berfungsi sebagai teknik yang dapat menghubungkan berbagai variabel independen dengan beberapa variabel dependen. Dalam hal prediktor, PLS mampu mengelola banyak variabel independen, bahkan jika terdapat multikolinearitas di antara prediktor-prediktor tersebut. PLS berfungsi sebagai model regresi, meramalkan satu atau lebih hasil berdasarkan sekelompok variabel independen (David Garson, 2016).

PLS merupakan metode terbaik ketika tujuan penelitian adalah prediksi atau pengembangan teori. Namun, jika tujuannya adalah untuk mengonfirmasi model dan menguji teori, penggunaan CBSEM berbasis kovarians lebih sesuai. Partial Least Squares (OUTER) dikenal sebagai SEM berbasis varians. Namun, PLS berbeda dari SEM Berbasis Kovariansi, yang menggunakan alat seperti AMOS (Analisis Struktur Momen) atau LISREL (Hubungan Struktural Linier). Wold. H (1985) menyebut PLS sebagai "soft modeling". Metode analisis PLS sangat ampuh karena dapat digunakan dengan semua jenis skala data, membutuhkan lebih sedikit asumsi, dan tidak

memerlukan ukuran sampel yang besar. PLS dapat diterapkan tidak hanya untuk memvalidasi teori tetapi juga untuk menyarankan hubungan yang ada maupun yang tidak ada, serta untuk menguji gagasan lebih lanjut. Proses Structural Equation Modeling (SEM) berbasis varians dikenal sebagai metode Partial Least Square (OUTER). Alasan pemilihan model analisis PLS adalah:

1. Sebagai teknik analisis yang robust, PLS didasarkan pada praanggapan minimal, yang memfasilitasi investigasi beragam metrik untuk konstruk yang mendasarinya, yang mencakup tipe reflektif dan formatif.
2. Penerapan praktis pendekatan PLS disederhanakan karena independensinya dari prasyarat distribusi yang ketat, penghapusan penyesuaian indeks wajib, dan kapasitas untuk mengevaluasi kesesuaian model melalui metrik Q-Square Predictive.
3. SEM PLS memungkinkan peneliti untuk menggunakan skala pengukuran di luar skala interval semata, mengakomodasi informasi berskala nominal, ordinal, dan rasio, sebuah fleksibilitas yang tidak ditawarkan oleh SEM berbasis kovarians (CBSEM) ketika menggunakan perangkat lunak seperti Amos dan Lisrel.

a. Asumsi *Partial Least Square*

Asumsi PLS hanya berkaitan dengan pemodelan struktural, bukan untuk pengujian hipotesis:

1. Hubungan antara variabel tersembunyi dalam model internal bersifat linear dan aditif.
2. Model struktural disusun secara rekursif. Selain itu, untuk menentukan ukuran sampel, Anda dapat mengestimasi dalam PLS dengan mengalikan jumlah jalur struktural dalam model internal dengan sepuluh.
3. Ukuran sampel kecil biasanya antara 30 dan 50, sedangkan sampel besar lebih dari 200.

Kecocokan model internal dinilai dengan memeriksa persentase varians yang dijelaskan, yang direpresentasikan oleh R^2 (R-kuadrat variabel eksogen) untuk konstruk laten. Ini menunjukkan seberapa baik model dan estimasi parameternya

memperhitungkan nilai-nilai yang diamati. Nilai Q-kuadrat yang tinggi menunjukkan bahwa model tersebut baik dalam membuat prediksi; di sisi lain, nilai Q-kuadrat yang rendah menunjukkan bahwa model tersebut memiliki daya prediksi yang buruk.

Analisis data yang diperoleh dari pendekatan survei menunjukkan heterogenitas substansial, dan untuk menyederhanakan penggambaran hubungan antar variabel, peneliti menggunakan SEM-PLS, merumuskan diagram untuk menilai setiap variabel yang diperiksa.

4.4.2. Hasil Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Hasil dari Analisis Kuadrat Terkecil Parsial dapat dibagi menjadi dua bagian utama: mengukur indikator (model luar) dan menguji model struktural (model dalam). Dalam bidang Pemodelan Persamaan Struktural – Kuadrat Terkecil Parsial (SEM-PLS), model luar menggambarkan bagaimana variabel laten (konstruk) berhubungan dengan indikatornya (variabel tampak). Model pengukuran ini bertujuan untuk menilai seberapa efektif indikator mewujudkan konstruk yang diinginkan. Mengukur indikator (model luar) melibatkan pemeriksaan beberapa aspek seperti validitas konvergen, reliabilitas konstruk, rata-rata varians yang diekstraksi (AVE), validitas diskriminan, pemuatan silang, dan apakah model tersebut unidimensi.

1. Validitas konvergen mengevaluasi seberapa baik indikator berfungsi sebagai variabel, berdasarkan pemuatan luar masing-masing. Suatu indikator dianggap reliabel jika nilai pemuatan luarnya melebihi 0,70, meskipun beberapa penelitian di wilayah yang kurang berkembang mungkin menerima nilai antara 0,5 dan 0,6. Jika nilai validitas konvergen standar melebihi 0,70, indikator dengan muatan di bawah ambang batas ini dikeluarkan dari model.
2. Reliabilitas konstruk menilai tingkat kepercayaan konstruk variabel laten. Nilai reliabilitas lebih besar dari 0,70 dianggap reliabel. Reliabilitas konstruk serupa dengan alfa Cronbach.
3. Evaluasi kriteria validitas diskriminan melibatkan penggunaan Average Variance Extracted (AVE). Ambang batas 0,50 merupakan nilai terendah yang dapat diterima untuk menunjukkan adanya reliabilitas.

4. Tujuan validitas diskriminan adalah untuk memeriksa seberapa besar perbedaan suatu konsep tersembunyi dengan konsep lainnya. Skor validitas diskriminan yang tinggi menunjukkan bahwa suatu konsep berbeda dan dapat menjelaskan secara efektif apa yang sedang diukur. Untuk menentukan validitas suatu konsep, akar kuadrat nilai varians rata-rata dibandingkan dengan nilai korelasi antar variabel tersembunyi. Akar kuadrat nilai varians rata-rata harus melebihi nilai korelasi variabel tersembunyi.
5. Pembebanan silang (cross-loading) adalah cara lain untuk menilai validitas diskriminan dengan melihat nilai pembebanan silang. Jika nilai pembebanan untuk setiap item yang terkait dengan konsep tersebut lebih tinggi daripada nilai pembebanan silang, konsep tersebut dianggap valid.
6. Unidimensionalitas menegaskan bahwa tidak ada masalah dalam pengukuran. Uji unidimensionalitas dilakukan dengan menggunakan indikator reliabilitas komposit dan alfa Cronbach. Untuk kedua indikator ini, nilai terendah yang dapat diterima adalah 0,7.

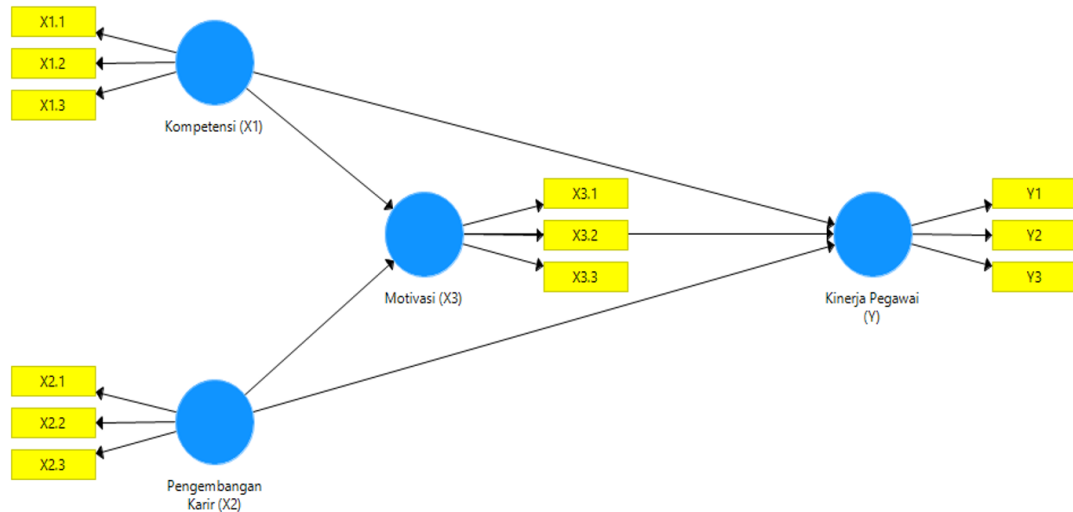
A. Outer Model

Model PLS awal, yang dirancang sesuai tujuan penelitian, dibagi menjadi dua model berbeda:

1. Model yang mengkaji bagaimana kompetensi dan pertumbuhan karier memengaruhi motivasi. Variabel laten dependennya adalah motivasi, sedangkan kompetensi dan pengembangan karier merupakan variabel laten independen.
2. Model yang mengkaji pengaruh kompetensi, kemajuan karier, dan motivasi terhadap kinerja pekerja. Kinerja karyawan berperan sebagai variabel laten dependen, sedangkan kompetensi, pengembangan karier, dan motivasi berperan sebagai variabel laten independen.

Komponen-komponen, atau variabel laten, dalam persamaan struktural ini mencakup elemen-elemen seperti kompetensi, peluang pertumbuhan karier, dorongan, dan kinerja karyawan. Setiap variabel laten mencakup indikator terukur atau variabel

manifes; misalnya, X1 terdiri dari indikator-indikator seperti X1.1 dan X1.2, antara lain, sebagaimana dirinci dalam Tabel 4.1.

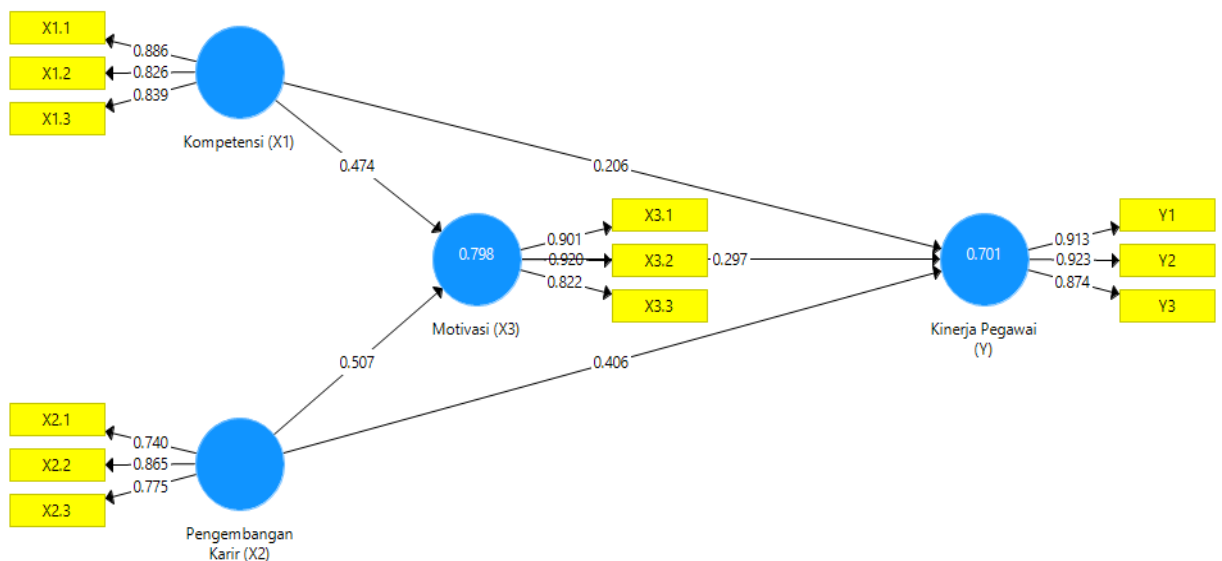


Gambar 4.1 Gambar Model Struktural antar Variabel dan Dimensi

Sumber : Olah data SmartPLS ver.3.27 (2025)

1. Validitas Reliabilitas

Evaluasi validitas dan reliabilitas dilakukan selama fase model luar yang diuraikan di bawah ini: Model PLS. Dengan menggunakan ide-ide PLS yang telah disebutkan sebelumnya, temuan dari penilaian model luar terhadap data yang terkumpul tercantum di bawah ini:



Gambar 4.2 Gambar Hasil Loading Factor antar Variabel

Sumber : Olah data SmartPLS ver.3.27 (2025)

2. Outer Loading

Tujuan reliabilitas indikator adalah untuk menentukan tingkat kepercayaan ukuran yang digunakan untuk variabel yang tidak teramati. Hal ini melibatkan pemeriksaan skor muatan eksternal untuk setiap ukuran yang digunakan. Ketika skor muatan eksternal melebihi 0,7, hal ini menunjukkan bahwa konstruk tersebut mencakup lebih dari setengah variabilitas yang diamati dalam indikator (Wong K. K., 2013; Sarstedt dkk., 2017). Penjelasan yang lebih komprehensif tentang hasil muatan eksternal disajikan di bawah ini:

Tabel 4.10 Interval Nilai Outer Loading

| Kategori | Penjelasan | Skor |
|----------|--|----------------------|
| Baik | Indikator VALID | Nilai $\geq 0,70$ |
| Cukup | Bisa dipertahankan jika AVE > 0.5 | $0,50 \geq - < 0,70$ |
| Rendah | Disarankan untuk dihapus kecuali terdapat alasan teoritis kuat | nilai < 4.0 |

Tabel 4.11 Deskripsi Nilai Outer Loading

| Variabel | Nilai Outer Loading | Syarat minimal | Ket |
|---|---------------------|----------------|-------|
| Kompetensi (X1) | | | |
| Mempunyai pengetahuan yang cukup terkait pekerjaan | 0,886 | > 0,7 | Valid |
| Memahami standard operasional prosedur (SOP) kerja | 0,826 | | Valid |
| Memiliki kemampuan dalam memberikan solusi permasalahan pekerjaan | 0,839 | | Valid |
| Pengembangan Karir (X2) | | | |
| Memiliki pendidikan yang telah sesuai dengan standar perusahaan | 0,740 | > 0,7 | Valid |
| Mampu memberikan kontribusi positif dalam pekerjaan setiap hari | 0,865 | | Valid |
| Siap bekerja di luar tugas pokok | 0,775 | | Valid |
| Motivasi (X3) | | | |
| Memiliki pencapaian hasil kerja yang baik | 0,901 | > 0,7 | Valid |
| Melihat dan memiliki tantangan dalam pekerjaan | 0,920 | | Valid |
| Menciptakan suasana yang kondusif dan kooperatif | 0,822 | | Valid |
| Kinerja Pegawai (Y) | | | |

| | | | |
|--|-------|-------|-------|
| Memperhatikan dan meningkatkan kecepatan kerja | 0,913 | > 0,7 | Valid |
| Memiliki kemampuan yang baik dalam pekerjaan | 0,923 | | Valid |
| Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan | 0,874 | | Valid |

Sumber : Olah data SmartPLS ver.3.27 (2025)

Tabel nilai muatan luar yang ditampilkan di atas menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai muatan luar lebih besar dari 0,7. Jika nilai muatan luar melebihi 0, maka menurut validitas muatan luar, semua item atau indikator dianggap valid berdasarkan validitas konvergen. Dalam situasi ini, valid berarti indikator yang digunakan dapat menggambarkan atau merepresentasikan variabel secara efektif.

3. Multikolinearitas Inner Model

Dengan SmartPLS, hasil analisis data dapat diperjelas melalui Variance Inflation Factor (VIF) untuk menilai kolinearitas. Tabel 4.11 menampilkan tolok ukur yang digunakan oleh Noora Shrestha (2020) beserta rentang yang telah ditentukan untuk penilaian multikolinearitas, seperti yang ditunjukkan di sini:

Tabel 4.12 Interpretasi Indikator Interval Multikolinearitas

| Kategori | Penjelasan | Skor |
|----------|---|-------------------|
| Rendah | Multikolinearitas rendah / tidak ada masalah serius | $VIF < 5$ |
| Sedang | Multikolinearitas sedang / perlu diperhatikan | $5 \geq VIF < 10$ |
| Tinggi | Multikolinearitas tinggi / serius, perlu tindakan | $VIF \geq 10$ |

Multikolinearitas sering terjadi dalam statistik. Hal ini mengacu pada situasi di mana dua atau lebih variabel independen atau faktor eksternal saling terkait erat, yang menyebabkan penurunan efektivitas prediksi yang dibuat oleh model. Menurut Sekaran dan Bougie pada tahun 2016, nilai VIF seharusnya di bawah 5; jika melebihi 5, hal ini menunjukkan adanya hubungan antar variabel, sebagaimana dicatat oleh Sarstedt dkk. pada tahun 2017.

Keberadaan multikolinearitas, yang ditunjukkan oleh korelasi yang tinggi antar variabel independen, dapat diidentifikasi menggunakan nilai VIF model internal di bawah ini:

Tabel 4.13 Deskripsi Nilai VIF Inner model Multikolinearitas

| Indikator | Kinerja Pegawai (Y) | Motivasi (X3) |
|-------------------------|---------------------|---------------|
| Kompetensi (X1) | 2,869 | 1,760 |
| Pengembangan Karir (X2) | 3,030 | 1,760 |

Sumber : Olah data SmartPLS ver.3.27 (2025) *Diambil dari data Tahap Outer*

Merujuk pada data yang ditunjukkan pada Tabel 4.12, dapat disimpulkan bahwa semua skor VIF dalam model Multikolinearitas Dalam saat ini masing-masing berada di bawah ambang batas 5, yang menandakan tidak adanya masalah multikolinearitas di antara berbagai konstruk yang termasuk dalam model ini. Untuk lebih memperkuat informasi yang terdapat pada Tabel 4.12, hasil analisis data dari penilaian Multikolinearitas Luar disajikan di bawah ini, yang menunjukkan bahwa tidak ada skor VIF yang melebihi 10, yang menegaskan tidak adanya masalah multikolinearitas. Tabel 4.13 juga mendukung kesimpulan ini, yang menunjukkan tidak adanya korelasi substansial yang teridentifikasi antara variabel independen.

Tabel 4.14 Analisis Data Multikolinearitas *Outer*

| Variabel | Nilai VIF |
|---|-----------|
| Mempunyai pengetahuan yang cukup terkait pekerjaan | 2,034 |
| Memahami standard operasional prosedur (SOP) kerja | 1,738 |
| Memiliki kemampuan dalam memberikan solusi permasalahan pekerjaan | 1,670 |
| Memiliki pendidikan yang telah sesuai dengan standar perusahaan | 1,301 |
| Mampu memberikan kontribusi positif dalam pekerjaan setiap hari | 1,505 |
| Siap bekerja di luar tugas pokok | 1,431 |
| Memiliki pencapaian hasil kerja yang baik | 3,004 |
| Melihat dan memiliki tantangan dalam pekerjaan | 3,347 |
| Menciptakan suasana yang kondusif dan kooperatif | 1,650 |
| Memperhatikan dan meningkatkan kecepatan kerja | 2,739 |
| Memiliki kemampuan yang baik dalam pekerjaan | 3,047 |
| Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan | 2,240 |

Sumber : Olah data *SmartPLS* ver.3.27 (2025)

Grafik di atas menunjukkan bahwa tidak ada indikator dengan nilai VIF Model Luar lebih besar dari 10. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah multikolinearitas pada tingkat model luar.

4. *Construct Reliability*

Tindakan selanjutnya melibatkan pelaksanaan penilaian Keandalan Konstruk, dengan tujuan mengukur konsistensi struktur variabel yang tidak teramati. Tolok ukur

yang melebihi 0,70 dianggap terpercaya. Keandalan konstruk mencerminkan Alpha Cronbach. Tabel berikut menunjukkan hasil yang diperoleh dari evaluasi keandalan:

Tabel 4.15 *Construct Reliability*

| Variabel | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|-------------------------|------------------|-------|-----------------------|----------------------------------|
| Kinerja Pegawai (Y) | 0,888 | 0,893 | 0,930 | 0,817 |
| Kompetensi (X1) | 0,809 | 0,814 | 0,887 | 0,724 |
| Motivasi (X3) | 0,856 | 0,857 | 0,913 | 0,778 |
| Pengembangan Karir (X2) | 0,711 | 0,744 | 0,837 | 0,632 |

Sumber : Olah data *SmartPLS* ver.3.27 (2025)

Hasil analisis reliabilitas pada Tabel 4.14 menunjukkan bahwa setiap variabel memenuhi kriteria Cronbach's Alpha, rho_A, dan Reliabilitas Komposit. Hal ini ditunjukkan oleh semua variabel yang memiliki skor lebih besar dari 0,7, yang menandakan reliabilitas yang kuat dan validitas konvergen. Selanjutnya, kami memberikan penjelasan untuk setiap indikator:

a. Internal Consistency Reliability

Reliabilitas Konsistensi Internal mengukur sejauh mana suatu pengukuran secara konsisten mencerminkan konsep dasar yang seharusnya diukur (Memon dkk., 2017). Reliabilitas komposit dan alpha Cronbach adalah metode yang digunakan untuk mengevaluasi hal ini. Skor reliabilitas komposit yang berkisar antara 0,6 hingga 0,7 umumnya dianggap sebagai indikasi reliabilitas yang memuaskan (Sarstedt dkk., 2017), sementara skor alpha Cronbach yang melebihi 0,7 diantisipasi (Ghozali dan Latan, 2015). Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.14, semua konstruk menunjukkan nilai Alpha Cronbach lebih besar dari 0,6, yang menunjukkan bahwa semua konstruk menunjukkan reliabilitas.

b. Analisis Unidimensionalitas Model

Uji unidimensionalitas dilakukan untuk memverifikasi tidak adanya masalah dalam pengukuran. Uji ini dilakukan menggunakan indikator reliabilitas komposit dan alfa Cronbach. Nilai yang dapat diterima untuk kedua indikator tersebut ditetapkan sebesar 0,7. Dengan demikian, berdasarkan Tabel 4.14, semua konstruk

memenuhi kriteria unidimensionalitas karena nilai reliabilitas komposit lebih besar dari 0,7.

c. Validitas Konvergen

Validitas konvergen dipastikan berdasarkan gagasan bahwa ukuran untuk satu konstruk harus menunjukkan tingkat korelasi yang kuat (Ghozali dan Latan, 2015). Tingkat validitas konvergen untuk suatu konstruk yang menggunakan indikator reflektif dinilai melalui nilai Average Variance Extracted (AVE). Nilai AVE harus minimal 0,5. Nilai AVE yang mencapai minimal 0,5 menandakan bahwa konstruk tersebut memiliki kemampuan untuk memperhitungkan minimal 50% variabilitas yang diamati dalam item-item penyusunnya (Wong K. K., 2013, Sarstedt dkk., 2017). Mempertimbangkan hasil analisis, semua konstruk telah berhasil memenuhi standar validitas konvergen, karena nilai AVE-nya semuanya melebihi 0,50, sehingga menunjukkan bahwa kriteria validitas konvergen yang diperlukan telah terpenuhi berdasarkan nilai-nilai (AVE).

d. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk mengetahui apakah suatu indikator reflektif secara efektif mengukur konstruk spesifiknya. Hal ini didasarkan pada gagasan bahwa setiap indikator harus menunjukkan hubungan yang kuat dengan konstruknya masing-masing. Namun, konstruk yang berbeda tidak seharusnya menunjukkan hubungan yang kuat satu sama lain (Ghozali dan Latan, 2015). Dalam SmartPLS versi 3.2.7, uji validitas diskriminan menggunakan nilai cross-loading dan Kriteria Fornell-Larcker (Henseler dkk., 2015).

Tujuan validitas diskriminan adalah untuk mengevaluasi seberapa besar perbedaan suatu konstruk tersembunyi dengan konstruk lainnya. Nilai validitas diskriminan yang tinggi menunjukkan bahwa suatu konstruk bersifat khas dan dapat menjelaskan secara akurat apa yang sedang diukur. Suatu konstruk dianggap valid ketika akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) dibandingkan dengan nilai korelasi antar variabel laten. Akar kuadrat AVE harus lebih besar daripada korelasi antar variabel laten tersebut.

Validitas diskriminan ditentukan melalui Kriteria Fornell-Larcker, yang telah menjadi pendekatan standar selama lebih dari tiga dekade. Pendekatan ini melibatkan perbandingan akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antar-konstruk yang ada dalam model (Henseler dkk., 2015). Sebuah model menunjukkan validitas diskriminan yang memuaskan ketika akar kuadrat AVE setiap konstruk melebihi korelasinya dengan konstruk lain yang termasuk dalam model (Fornell dan Larker, 1981, sebagaimana dirujuk dalam Wong, 2013).

Hasil yang diperoleh dari penilaian validitas diskriminan, dengan menggunakan Kriteria Fornell-Larcker, disajikan pada Tabel 4.15.

Tabel 4.16 Validitas Diskriminan

| Variabel | Kinerja Pegawai (Y) | Kompetensi (X1) | Motivasi (X3) | Pengembangan Karir (X2) |
|--------------------------------|---------------------|-----------------|---------------|-------------------------|
| Kinerja Pegawai (Y) | 0,904 | | | |
| Kompetensi (X1) | 0,712 | 0,851 | | |
| Motivasi (X3) | 0,795 | 0,807 | 0,882 | |
| Pengembangan Karir (X2) | 0,784 | 0,657 | 0,818 | 0,795 |

Sumber : Olah data SmartPLS ver.3.27 (2025)

Analisis diskriminan menurut Kriteria Fornell-Larcker, yang diilustrasikan pada tabel di atas, menunjukkan bahwa tidak ada nilai AVE untuk variabel apa pun yang lebih kecil daripada nilai AVE variabel laten lainnya. Misalnya, untuk Y, nilai Kriteria Fornell-Larcker sebesar 0,904 melebihi nilai variabel laten yang tercantum di bawahnya.

Dari tabel Kriteria Fornell-Larcker yang disebutkan di atas, dapat dilihat bahwa semua akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasinya dengan variabel lain. Hal ini menunjukkan bahwa persyaratan validitas diskriminan untuk model ini terpenuhi.

e. Validitas Diskriminan

Evaluasi nilai cross-loading setiap konstruk dilakukan untuk memastikan korelasi antara konstruk dan item pengukuran melampaui korelasi konstruk lainnya. Nilai cross-loading diperkirakan akan melebihi 0,7 (Ghozali dan Latan, 2015).

Cross-loading adalah teknik tambahan yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan. Teknik ini mengevaluasi nilai cross-loading, yang menunjukkan bahwa nilai loading setiap item pada konstraknya sendiri lebih tinggi daripada nilai cross-loading-nya. Tabel cross-loading yang disajikan di bawah ini menggambarkan hal berikut:

Tabel 4.17 Cross Loading

| Indikator | Kinerja Pegawai (Y) | Kompetensi (X1) | Motivasi (X3) | Pengembangan Karir (X2) |
|---|---------------------|-----------------|---------------|-------------------------|
| Mempunyai pengetahuan yang cukup terkait pekerjaan | 0,573 | 0,886 | 0,786 | 0,589 |
| Memahami standard operasional prosedur (SOP) kerja | 0,549 | 0,826 | 0,628 | 0,472 |
| Memiliki kemampuan dalam memberikan solusi permasalahan pekerjaan | 0,692 | 0,839 | 0,639 | 0,607 |
| Memiliki pendidikan yang telah sesuai dengan standar perusahaan | 0,474 | 0,504 | 0,639 | 0,740 |
| Mampu memberikan kontribusi positif dalam pekerjaan setiap hari | 0,819 | 0,555 | 0,727 | 0,865 |
| Siap bekerja di luar tugas pokok | 0,518 | 0,510 | 0,574 | 0,775 |
| Memiliki pencapaian hasil kerja yang baik | 0,735 | 0,771 | 0,901 | 0,687 |
| Melihat dan memiliki tantangan dalam pekerjaan | 0,621 | 0,747 | 0,920 | 0,773 |
| Menciptakan suasana yang kondusif dan kooperatif | 0,746 | 0,614 | 0,822 | 0,707 |
| Memperhatikan dan meningkatkan kecepatan kerja | 0,913 | 0,644 | 0,806 | 0,734 |
| Memiliki kemampuan yang baik dalam pekerjaan | 0,923 | 0,620 | 0,722 | 0,751 |
| Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan | 0,874 | 0,672 | 0,617 | 0,635 |

Sumber : Olah data SmartPLS ver.3.27 (2025)

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa pemuatan faktor untuk setiap indikator pada masing-masing konstruk melebihi pemuatan silangnya. Sebagai ilustrasi, dalam konstruk X1, pemuatan setiap indikator lebih tinggi daripada pemuatannya pada konstruk lainnya. Sebagai contoh, indikator X1.1 menunjukkan nilai pemuatan sebesar 0,886, melampaui pemuatan silangnya pada konstruk lain, misalnya pemuatan silangnya dengan Y sebesar 0,573. Demikian pula, setiap item yang tersisa memiliki nilai pemuatan pada konstruk yang ditugaskan yang melebihi pemuatan silangnya pada konstruk lainnya. Berdasarkan analisis yang telah disebutkan sebelumnya, setiap indikator menunjukkan nilai pemuatan konstruk

yang lebih unggul daripada pemuatan silangnya. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa model ini memenuhi kriteria validitas diskriminan.

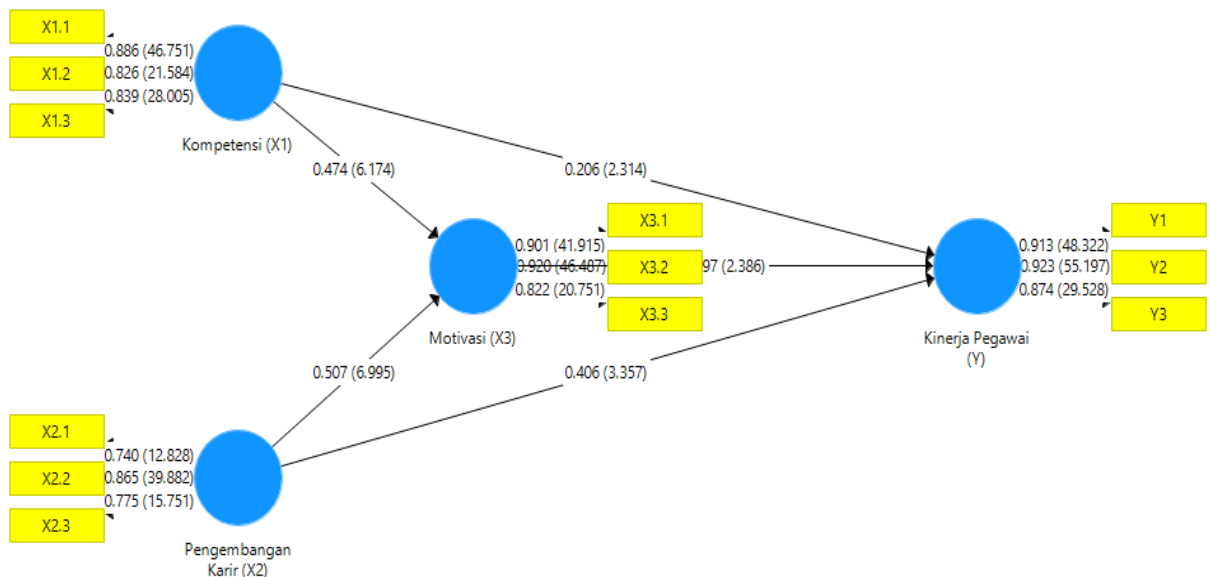
Setelah meninjau semua informasi dengan Model Luar, kita dapat mengatakan bahwa setiap item atau indikator memenuhi standar validitas dan reliabilitas, dan tidak terdapat multikolinearitas antar indikator. Langkah selanjutnya adalah memeriksa model dalam.

4.4.3. Hasil Uji Model Pengukuran (*Inner Model*)

A. Interpretasi Hasil (*Inner Model*)

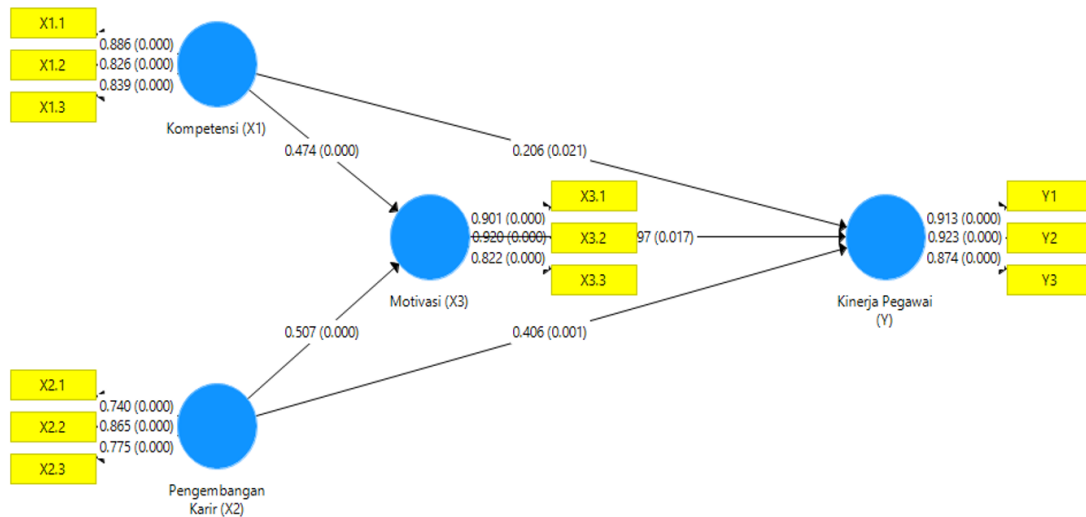
Dalam makalah ini, para peneliti meneliti informasi yang diperoleh dari Model Bootstrapping, Model Blindfolding, dan Model PLS. Selanjutnya, koefisien jalur antar konstruk dinilai untuk memastikan pentingnya dan intensitas hubungan, serta untuk memvalidasi hipotesis yang diajukan. Rentang nilai koefisien jalur berkisar dari -1 hingga +1. Semakin mendekati +1, semakin kuat interkoneksi antara kedua konstruk tersebut. Hubungan yang mendekati -1 menunjukkan hubungan yang berlawanan (Sarstedt dkk., 2017).

Hasil pengujian di tingkat internal disajikan sebagai berikut: (Nilai-t yang diperoleh dari pemuatan faktor dan nilai-t yang dihitung dari efek langsung koefisien jalur)



Gambar 4.3 Diagram Model Bootstrapping T Value

Temuan dari analisis yang dilakukan pada tingkat internal ditunjukkan di bawah ini: (Nilai P dari koefisien jalur menunjukkan efek secara langsung)



Gambar 4.4 Diagram Bootstrapping P Value Path Coefficient Direct Effects

Penjelasan berikut memberikan uraian menyeluruh yang diperoleh dari pasangan ilustrasi yang disebutkan di atas:

1. Direct Effects: Path Coefficient atau koefisien analisis jalur

Temuan dari pemeriksaan data pada tabel 4.17 di bawah ini menggambarkan bagaimana setiap variabel luar mempengaruhi variabel dalam secara langsung:

Tabel 4.18 Hasil Analisis Direct Effects: Path Coefficient

| Keterangan | Original Sample (O) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values | Kesimpulan |
|--|---------------------|----------------------------|--------------------------|----------|------------------------|
| Kompetensi (X1) -> Kinerja Pegawai (Y) | 0,206 | 0,089 | 2,314 | 0,021 | Terima H1 (Signifikan) |
| Kompetensi (X1) -> Motivasi (X3) | 0,474 | 0,077 | 6,174 | 0,000 | Terima H1 (Signifikan) |
| Motivasi (X3) -> Kinerja Pegawai (Y) | 0,297 | 0,124 | 2,386 | 0,017 | Terima H1 (Signifikan) |
| Pengembangan Karir (X2) -> Kinerja Pegawai (Y) | 0,406 | 0,121 | 3,357 | 0,001 | Terima H1 (Signifikan) |
| Pengembangan Karir (X2) -> Motivasi (X3) | 0,507 | 0,072 | 6,995 | 0,000 | Terima H1 (Signifikan) |

Sumber : Olah data SmartPLS ver.3.27 (2025)

Output Koefisien Jalur yang ditampilkan dalam Tabel 4.16 yang dianalisis sebelumnya berfokus pada kekuatan dampak langsung (Efek Langsung) yang dimiliki setiap variabel prediktor (eksogen) terhadap variabel hasil (endogen).

2. Indirect Effects

Efek tidak langsung mengacu pada bagaimana faktor eksternal memengaruhi faktor internal melalui variabel tengah. Dalam kerangka ini, variabel tengah adalah Motivasi (X3). Temuan dari analisis efek tidak langsung ini, yang diilustrasikan pada Tabel 4.17, dirinci di bawah ini:

Tabel 4.19 Hasil Analisis Model *Bootstrapping*

| Indikator | Original Sample (O) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|---|---------------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Kompetensi (X1) -> Motivasi (X3) -> Kinerja Pegawai (Y) | 0,141 | 0,053 | 2,642 | 0,008 |
| Pengembangan Karir (X2) -> Motivasi (X3) -> Kinerja Pegawai (Y) | 0,150 | 0,076 | 1,980 | 0,048 |

Sumber : Olah data SmartPLS ver.3.27 (2025)

Output Efek Tidak Langsung, yang ditampilkan pada Tabel 4.17 sebelumnya, mengkaji kekuatan pengaruh tidak langsung yang dimiliki setiap variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening. Hasilnya, nilai-p yang terkait dengan efek tidak langsung, sebagaimana disajikan pada tabel di atas, menunjukkan efek tidak langsung yang signifikan, mengingat nilai-p lebih rendah dari 0,05.

Sebagaimana didefinisikan oleh Baron & Kenny pada tahun 1986, mediasi dapat dibagi menjadi dua jenis: mediasi lengkap dan mediasi parsial. Mediasi lengkap terjadi ketika pengaruh langsung kehilangan signifikansinya setelah variabel mediasi diperhitungkan. Di sisi lain, mediasi parsial terjadi ketika pengaruh langsung tetap signifikan, meskipun variabel mediasi juga signifikan. Gambar 4.4 mengilustrasikan bahwa motivasi berfungsi sebagai mediator parsial, yang didukung oleh adanya pengaruh langsung (Kompetensi memengaruhi Kinerja, Pengembangan Karier memengaruhi Kinerja) dan pengaruh tidak langsung (beroperasi melalui motivasi). Hal ini memperkuat gagasan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak semata-mata disebabkan oleh kompetensi dan pengembangan karier; sebaliknya, hal itu diperkuat oleh motivasi kuat di tempat kerja.

3. Koefisien Determinasi: *R-Square* dan *Adjusted R-Square*

Evaluasi lain terhadap kinerja model dilakukan dengan melihat nilai *R-Square*, yang merupakan uji kesesuaian model, seperti yang diilustrasikan pada gambar di bawah ini: (Sumber: Data Model PLS).

Koefisien determinasi (R^2) berfungsi sebagai cara untuk mengukur seberapa besar suatu konstruk endogen dijelaskan oleh konstruk eksogen. Nilai R^2 diperkirakan berkisar antara 0 hingga 1. Skor R^2 sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 masing-masing mencerminkan model yang kuat, sedang, dan lemah (Sarstedt dkk., 2017). Chin mengkarakterisasi skor R^2 sebesar 0,67, 0,33, dan 0,19 masing-masing sebagai kuat, sedang, dan lemah (Chin, 1998 dalam Ghazali dan Latan, 2015).

Tabel 4.20 Hasil Analisis *R-Square* dan *Adjusted R-Square*

| Indikator | R Square | R Square Adjusted |
|---------------------|----------|-------------------|
| Kinerja Pegawai (Y) | 0,701 | 0,694 |
| Motivasi (X3) | 0,798 | 0,794 |

Sumber : Olah data SmartPLS ver.3.27 (2025),

Efek gabungan terhadap Y, yang diukur dengan nilai *R Square*, berada di angka 0,701, disertai dengan nilai *R Square* yang telah disesuaikan sebesar 0,694. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel independen secara bersama-sama menyumbang 69,4% varians dalam Y, yang dianggap kuat karena melebihi 66%. Oleh karena itu, dampak keseluruhan dari semua variabel independen terhadap Y dapat diklasifikasikan sebagai Kuat. Demikian pula, dampak variabel X3 juga tergolong Kuat.

4. *F Square*

Selain menentukan apakah terdapat hubungan yang bermakna antara berbagai faktor, seorang peneliti juga harus memeriksa seberapa kuat dampak antara faktor-faktor ini dengan menggunakan Ukuran Efek atau *f*-kuadrat (Wong, 2013). Nilai *F*-kuadrat menunjukkan bahwa f^2 sebesar 0,02 menunjukkan efek kecil, 0,15 menunjukkan efek sedang, dan nilai 0,35 menunjukkan efek besar. Nilai yang lebih rendah dari 0,02 dapat diabaikan atau dianggap tidak memiliki dampak nyata (Sarstedt dkk., 2017). Hasil analisis *F*-kuadrat untuk studi ini dapat dilihat pada Tabel 4.20:

Tabel 4.21 Hasil Analisis *F-square*

| Indikator | Kinerja Pegawai (Y) | Motivasi (X3) |
|-----------|---------------------|---------------|
|-----------|---------------------|---------------|

| | | |
|-------------------------|-------|-------|
| Kompetensi (X1) | 0,049 | 0,630 |
| Pengembangan Karir (X2) | 0,182 | 0,721 |

Sumber : Olah data SmartPLS ver.3.27 (2025),

Oleh karena itu, dengan mempertimbangkan nilai F-kuadrat yang disajikan pada tabel sebelumnya, pengaruh X1 terhadap Y dan X3 terhadap Y dapat diklasifikasikan sebagai memiliki dampak sedang. Namun, pengaruh lainnya dianggap memiliki dampak signifikan.

5. Relevansi Prediksi atau Q Square (Q2)

Uji Q-kuadrat, juga dikenal sebagai redundansi validasi silang (Q2), digunakan untuk mengevaluasi seberapa baik suatu model dapat memprediksi hasil. Nilai Q2 yang lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model tersebut efektif dalam memprediksi konstruk tertentu. Di sisi lain, nilai Q2 yang kurang dari 0 menunjukkan bahwa model tersebut tidak efektif memprediksi hasil (Sarstedt dkk., 2017).

Relevansi prediktif menguji signifikansi prediksi yang dibuat. Uji Q-kuadrat digunakan dalam perhitungan dengan PLS SEM. Hasil analisis untuk semua kelompok dapat dilihat pada Tabel 4.21 di bawah ini:

Tabel 4.22 Hasil Analisis Q Square (Q2)

| Variabel | SSO | SSE | Q ² (=1-SSE/SSO) |
|-------------------------|---------|---------|-----------------------------|
| Kinerja Pegawai (Y) | 390,000 | 170,434 | 0,563 |
| Kompetensi (X1) | 390,000 | 390,000 | |
| Motivasi (X3) | 390,000 | 150,539 | 0,614 |
| Pengembangan Karir (X2) | 390,000 | 390,000 | |

Sumber : Olah data SmartPLS ver.3.27 (2025), Diambil dari data Model Blindfolding.

Berdasarkan hasil analisis data Q Square (Q2) yang disajikan sebelumnya, nilai prediksi Q Square untuk X3 dan Y, sebagaimana dipengaruhi oleh semua variabel laten eksternal, menunjukkan relevansi dan akurasi, sebagaimana dibuktikan oleh nilai Q Square yang melebihi 0,05.

6. Model Fit

Agar memenuhi kriteria kesesuaian model, angka SMSR harus di bawah 0,05 (Cangur dan Ercan, 2015). Namun, menurut informasi yang tersedia di situs web SMARTPLS, standar atau batasan untuk kesesuaian model meliputi:

Akar rata-rata kuadrat theta (RMS Theta) harus kurang dari 0,120, sisa akar rata-rata kuadrat terstandarisasi (SRMR) harus kurang dari 0,10 atau kurang dari 0,08, dan indeks kesesuaian ternorma (NFI) harus lebih dari 0,9.

Tabel 4.23 Hasil Analisis *Fit Summary* dan *Rms Theta*

Fit Summary

| Keterangan | Saturated Model | Estimated Model |
|------------|-----------------|-----------------|
| SRMR | 0,093 | 0,093 |
| d_ ULS | 0,669 | 0,669 |
| d_ G | 0,834 | 0,834 |
| Chi-Square | 498,526 | 498,526 |
| NFI | 0,652 | 0,652 |

Rms Theta

| | |
|-----------|-------|
| rms Theta | 0,286 |
|-----------|-------|

Sumber : Olah data SmartPLS ver.3.27 (2025),

Berdasarkan angka SRMR sebesar 0,093, skor ini berada di bawah 0,1, yang menunjukkan bahwa model tersebut sesuai. Jika dilihat dari RMS Theta atau Root Mean Square Theta sebesar 0,286, skor ini lebih besar dari 0,120, dan nilai NFI sebesar 0,652 kurang dari 0,9. Dengan demikian, ketika mempertimbangkan ketiga evaluasi model ini, data tersebut selaras dengan persyaratan kesesuaian model. Oleh karena itu, jelas bahwa kesesuaian model sangat tepat berdasarkan data yang dianalisis pada tabel 4.21 yang telah disebutkan sebelumnya.

4.5. Pembahasan

4.5.1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memengaruhi kinerja pegawai Bank Indonesia di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (DKW) Jawa Timur. Analisis tentang bagaimana berbagai variabel saling memengaruhi, yang memperhitungkan data dunia nyata, mendukung Hipotesis (H1). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh kompetensi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu berfokus pada peningkatan kompetensi tenaga kerjanya untuk meningkatkan produktivitas. Hal ini menunjukkan dengan jelas bahwa semakin terampil seseorang, semakin baik kinerjanya.

Studi yang dilakukan oleh Miladdyen Airyq dan rekan-rekannya pada tahun 2023 memperkuat hal ini, karena mereka meneliti bagaimana kompetensi, gaya kepemimpinan, dan budaya dalam suatu organisasi memengaruhi efektivitas sumber daya manusia. Penelitian mereka menunjukkan bahwa kompetensi berdampak signifikan dan positif terhadap kinerja SDM, dengan keterampilan profesional menjadi faktor yang paling berpengaruh. Sederhananya, tingkat kompetensi yang lebih tinggi mengarah pada peningkatan kinerja karyawan. Dampak kompetensi karyawan terhadap kinerja di Unit PUR BI DKW Jawa Timur terlihat jelas dalam berbagai skenario kompetitif, baik melawan Unit Kerja lain maupun dalam acara eksternal yang diselenggarakan oleh BI di wilayah Jawa Timur. Hal ini terlihat dari hasil upaya memenangkan kompetisi, yang meningkatkan kompetensi mereka dan selanjutnya memengaruhi kinerja karyawan dalam semua aspek pekerjaan mereka.

4.5.2. Bagaimana Pertumbuhan Karier Berdampak pada Kinerja Karyawan

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karier sangat meningkatkan kinerja karyawan. Hubungan antara berbagai faktor menunjukkan bahwa pertumbuhan karier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang mengarah pada penerimaan Hipotesis H2. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan harus berfokus pada peningkatan jenjang karier staf mereka dengan menawarkan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Bank Indonesia telah mengadopsi strategi ini untuk seluruh staf dengan menyelenggarakan Pelatihan In-House (IHT), yang wajib diikuti oleh setiap karyawan setidaknya sekali setiap tahun. Selain itu, pelatihan di luar kantor tahunan yang rutin berdampak positif terhadap kinerja, yang selanjutnya mendukung hipotesis yang ditemukan dalam penelitian ini. Keberhasilan pengembangan karier yang berkelanjutan bergantung pada efektivitas dan hasil kerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi harus menawarkan pengembangan karier yang terorganisir dan berkelanjutan bagi karyawannya. Tyas Ayu Savitri (2023) meneliti bagaimana pertumbuhan karier dan lingkungan kerja

memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai faktor perantara. Ia menemukan bahwa pengembangan karier yang efektif dikombinasikan dengan lingkungan kerja yang suportif meningkatkan kepuasan kerja dan memiliki efek positif pada kinerja karyawan. Dalam temuannya, Savitri (2023) mencatat bahwa pengembangan karir berdampak positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

4.5.3. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Motivasi

Berdasarkan studi-studi terdahulu dan data faktual, dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H3) mengenai hasil Uji Pengaruh Antar Variabel terbukti. Oleh karena itu, terbukti bahwa Kompetensi memberikan dampak yang signifikan dan bermanfaat terhadap kinerja karyawan, yang difasilitasi oleh pengaruh mediasi Motivasi di Unit Kerja Pengelolaan Uang Rupiah Bank Pembangunan Daerah Bank Indonesia (BI DKW) Jawa Timur. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Manu, I. A. dkk. (2022), yang menunjukkan bahwa pertumbuhan karier seseorang memiliki dampak positif yang substansial terhadap kinerja karyawan, dengan tingkat motivasi kerja berperan sebagai faktor perantara. Tingkat motivasi di tempat kerja berperan sebagai penghubung penting antara kemajuan karier seseorang dan peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini menyoroti pentingnya strategi SDM yang komprehensif dalam mencapai kinerja puncak. Penerapan praktis dalam Unit Kerja Pengelolaan Uang Rupiah di Bank Pembangunan Daerah Bank Indonesia (BI DKW) Jawa Timur meliputi penyediaan wadah bagi pegawai untuk meningkatkan kapabilitasnya, dengan dukungan pimpinan, sehingga memberdayakan mereka untuk memaksimalkan kontribusinya sesuai dengan tujuan yang ditetapkan bagi setiap orang.

4.5.4. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Motivasi

Mencerminkan penerapan praktik kepemimpinan di BI yang memberikan kesempatan kepada pegawai untuk maju secara profesional melalui program

pendidikan dan penghargaan bagi pegawai berprestasi, baik di dalam maupun di luar kantor, hal ini mendorong motivasi yang lebih besar di antara pegawai untuk memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi di masa mendatang. Dengan mempertimbangkan hasil penelitian sebelumnya yang didukung oleh bukti nyata, temuan penelitian ini adalah hipotesis (H4), sebagaimana tercermin dalam hasil Uji Pengaruh Antar Variabel, terkonfirmasi.

Umar (2015) menyebutkan dalam studinya bahwa motivasi kerja berperan dalam bagaimana pertumbuhan karier memengaruhi kinerja karyawan. Baik pertumbuhan karier maupun motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Efektivitas pertumbuhan karier karyawan sangat memengaruhi kinerja mereka. Hal ini terjadi karena semakin kuat pertumbuhan karier karyawan, kinerja mereka cenderung lebih baik.



BAB V

KESIMPULAN dan SARAN

5.1.Kesimpulan

Setelah meninjau hasil investigasi dan uraian informasi penulis, relevansi keterampilan dan pertumbuhan profesional terhadap output pekerja, yang dipengaruhi oleh dorongan sebagai salah satu faktor, khususnya di Unit Kerja Pengelola Uang Rupiah (Uker) BI di Depot Kas Daerah (DKW) Jawa Timur, dapat diringkas dengan poin-poin berikut:

1. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kompetensi. Peningkatan kinerja karyawan berkorelasi dengan kompetensi yang lebih tinggi. Pada dasarnya, karyawan dengan tingkat keterampilan yang unggul akan lebih siap untuk menangani masalah yang dihadapi di tempat kerja.
2. Terdapat korelasi positif yang cukup besar antara pengembangan karier dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, semua bisnis dan organisasi harus mempertimbangkan secara serius jalur karier karyawan mereka dengan memungkinkan mereka untuk meningkatkan bakat dan pengetahuan mereka.
3. Motivasi memainkan peran penting dan substansial sebagai perantara antara kompetensi dan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan kemungkinan peningkatan karier karyawan melalui kegiatan pembelajaran dan penghargaan (insentif) bagi mereka yang berkinerja baik.
4. Motivasi merupakan faktor mediasi utama dalam bagaimana pertumbuhan karier memengaruhi kinerja karyawan. Hal ini menyoroti fungsi motivasi yang sangat penting.

5.2. Saran

1. Meningkatkan karier terbukti sangat membantu kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu berupaya meningkatkan program pengembangan karier dengan menawarkan pelatihan dan kesempatan untuk pengembangan diri

melalui program pelatihan yang berfokus pada keterampilan. Selain itu, menyusun rencana karier yang jelas memungkinkan adanya peluang kemajuan yang sesuai dengan keterampilan karyawan.

2. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kompetensi. Organisasi disarankan untuk memperkuat elemen-elemen yang meningkatkan kompetensi karyawan dengan memperdalam pengetahuan karyawan melalui seminar dan instruksi yang telah disetujui. Selain itu, etos kerja yang baik dan dedikasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan juga diperlukan, di samping kemahiran teknis.
3. Karena motivasi telah terbukti sangat penting, perusahaan harus meningkatkan program motivasi mereka melalui hal-hal seperti hadiah, pengakuan, bonus, dan kesempatan untuk berkembang. Hasil ini dapat menjadi dasar bagi pilihan kebijakan SDM yang dibuat oleh manajemen organisasi, terutama ketika menyusun strategi dan rencana peningkatan kinerja untuk pertumbuhan individu yang didasarkan pada motivasi.
4. Karena telah terbukti memiliki dampak langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja, inisiatif pelatihan dan pengembangan profesional harus direncanakan secara strategis dan berkelanjutan. Selain itu, sangat penting untuk secara rutin menilai keterampilan karyawan dan menawarkan pelatihan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan kemajuan teknologi.

5.3.Keterbatasan dan Agenda Bagi Penelitian Mendatang.

1. Keterbatasan

Penelitian ini dilakukan dalam skala terbatas, khususnya pada Unit Pengelolaan Uang Rupiah (PUR) di lingkungan Depot Kas Daerah (DKW) Bank Indonesia (BI) di Jawa Timur.

2. Agenda Bagi Penelitian Mendatang

Diharapkan penelitian selanjutnya akan dilakukan dengan melibatkan lebih banyak partisipan. Tujuannya adalah untuk menghasilkan analisis yang lebih komprehensif dan dapat diterapkan secara luas terkait faktor-faktor yang diteliti

dalam struktur Bank Indonesia. Mengingat nilai R-kuadrat yang diperoleh cukup besar, penelitian selanjutnya memiliki peluang untuk memasukkan klasifikasi tambahan yang mungkin memberikan pengaruh lebih nyata terhadap topik penelitian utama. Disarankan untuk melakukan analisis mediasi tambahan, seperti memasukkan aspek-aspek terkait lainnya agar model dapat memberikan penjelasan yang lebih menyeluruh tentang efektivitas pekerja.



DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi. Edisi XIV. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Afandi, Pandi. (2018). Concept & Indicator Human Resources Manajement. Yogyakarta: Deepublish.
- Agus, T., & Hartono, B. (2021). *Pengelolaan waktu antara tugas pendukung dan tugas utama di sektor perbankan: Perannya dalam meningkatkan produktivitas pegawai*.
- Airyq, I. M., Hubeis, A. V. S., & Sukmawati, A. (2023). Pengaruh kompetensi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia. Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, 9(1), 285.
- Arifa, S.N. dan Muhsin, M., (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja pegawai Melalui Motivasi Kerja. Economic Education Analysis Journal, 7(1), pp.374-389.
- Bank Indonesia**. (2020). *Sejarah Bank Indonesia: Dari De Javasche Bank hingga Bank Indonesia Modern*. Jakarta: BI Press.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology
- Bernardin, H. John, dan Joyce E.A Russel. (2003). Human resource management (An Experimental Approach International Editio). Mc. Graw -Hill Inc.Singapore
- Buhler, Patricia. 2004. Alpa Teach Yourself. Management Skills dalam 24Jam. Terj. Jakarta: Prenada Media
- Boone Jr, Harry N, and Deborah A. Boone. 2012. Analyzing Likert Data. Journal of Extension 50 (2)
- Cangur, S., & Ercan, I. (2015). Comparison of model fit indices used in structural equation modeling under multivariate normality. Journal of Modern Applied Statistical Methods, 14(1), 152–167.

- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, 2nd ed., pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Darsana, I. B. K. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. XYZ., Universitas Udayana.
- Dewi, N. L. P. A. A., & Utama, I. W. M. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada Karya Mas Art Gallery. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(9), 5494–5523. Neliti+4
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, N. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Eka Wahyuni, Idham Kholid, Ahiruddin (2023). Pengaruh Tugas Pokok Dan Fungsi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Tulang Bawang.
- Eko Nurmianto, Nurhadi Siswanto, dan Sanusi Sapuwan, 2006, “Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer Dengan Metode Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus di Sub Dinas Pengairan, Dinas Pekerjaan Umum, Kota Probolinggo)”, *Jurnal Teknik Industri, Universitas Kristen Petra*, Vol. 8, No. 1, Juni 2006, hal. 40-53.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Garson, G. D. (2016). *Partial least squares: Regression and structural equation models*. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishers.
- Ghozali dan Imam. (2011), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro

- Ghozali dan Imam.(2014). Struktural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS). Edisi 4. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam, Hengky dan Latan. (2015). Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris. BP Undip. Semarang
- Hair Jr, J.F.,Hult, G.T.M., Ringle, C and Sarstedt, M. (2016). A Primer on partial leastsquares structural equation modelling (PLS-SEM): Sage Publication
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Handoko, T. H. 2002, Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia. BPFE,
- Hardani, S.Pd.,M.Si Nur Hikmatul Auliya, Grad.Cert.Biotech Helmina Andriani, M.Si Roushandy Asri Fardani, S.Si.,M.Pd Jumari Ustiawaty, S.Si.,M.Si Evi Fatmi Utami, M.Farm.,Apt Dhika Juliana Sukmana, S.Si., M.Sc Ria Rahmatul Istiqomah, M.I.Kom. (2020). Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif. Yogyakarta : CV. Pustaka Ilmu.
- Hasibuan, Malayu. 2005. Organisasi dan Motivasi : dasar peningkatan produktivitas. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____.2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), 115–135.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The Social Psychology of Organizations (2nd ed.). New York, NY: Wiley.
- Kusnanto, Hamdani, (2017), Motivasi dan Kinerja pegawai Organisasi, Penerbit Pustakajaya, Jakarta

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Reflika Diatama.
- Mangkunegara. (2016:75). Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan Kerja, Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Verena Multi Finance. *Rekaman: Riset Ekonomi Bidang Akuntansi*, 6(1), 93–103. <http://ojs.jurnalrekaman.com/index.php/rekaman/article/view/140%0Ahttps://ojs.jurnalrekaman.com/index.php/rekaman/article/download/140/132>
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya. Bandung
- Mapyanis Zalukhu, Desna Aromatica, Fatia Fatimah (2023). Pengaruh Tugas Pokok Dan Fungsi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai
- Manu, I. A., Niha, S. S., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh pengembangan karir dan perencanaan SDM terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi: Suatu kajian studi literatur manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Ilmiah Manajemen Terapan*, 4(2).
- Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J.-H., Ramayah, T., & Chuah, F. (2017). A review of the methodological misconceptions and guidelines related to the application of structural equation modeling: A Malaysian scenario. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 1–13.
- Mondy, W. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Osborn, M.P. 1991. Breast Development and Anatomy. Dalam Harris, J.R. dkk penyunting). *Breast Disease*. 2nd edisi. Philadelphia: J.B. Lippincot-Raven. p. 1-47.
- Prasetyo, R. (2022). *Pengaruh manajemen tugas terhadap peningkatan kinerja pegawai di Bank Indonesia: Sebuah analisis deskriptif*.
- Priyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif*. T. Chandra, ed. Sidoarjo: Zifatama Publishing.

- Putra, I. C. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Pengembangan Karir, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Procuratio*, 6(2), 133–149.
- Qurratun A'yuni, Qory. 2018. Literasi Digital Remaja di Kota Surabaya. Universitas Airlangga.
- Rivai, Veithzal. 2005. Performance Appraisal : Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Pegawaidan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. 2017, Organizational Behaviour, Edisi 13, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2017). Concise overview of the structural equation modeling technique. *International Journal of Research in Marketing*, 34(3), 232–240.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2002. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Savitri, T. A. (2023). Pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada Robinson Department Store Mall Ciputra Semarang) [Skripsi, Universitas Semarang].
- Sekaran, U dan Roger, B. (2017), Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian, Edisi 6, Buku 2, Salemba Empat, Jakarta Selatan 12610
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill-building approach (7th ed.). Wiley.
- Shrestha, N. (2020). Detecting multicollinearity in regression analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 8(2), 39–42. <https://doi.org/10.12691/ajams-8-2-1>
- Siagian, Sondang. 2002. Filsafat Administrasi. Edisi Revisi. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

- Siagian, Sondang P, 2006, Organisasi Kepemimpinan Dan Prilaku Administrasi, Penerbit Gunung Agung, Jakarta.
- Sinambela, (2016) “ Menata Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia Organisasi “ dalam Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi Vol. 17 No. 1 tahun 2017.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta, CV.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno, E. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Tika, Moh. Pabundu. (2006). Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Umar, I. W. M. (2015). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi kerja pada Karya Mas Art Gallery. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 4(9)
- Wahyudi., Mawardi, S., & Salam, R. (2023). Perilaku Organisasi: Mendorong Perubahan dan Pertumbuhan. Bekasi : PT Dewangga Energi Internasional.
- Wibowo (2016). Manajemen Kinerja pegawai, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Wold, H. (1982). Soft modeling: The basic design and some extensions. In K. G. Jöreskog & H. Wold (Eds.), Systems under indirect observation: Causality, structure, prediction (Vol. 2, pp. 1–54). Amsterdam: North-Holland.
- Wong, K. K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. Marketing Bulletin, 24(1), 1–32.
- Yanto. (2020). Metodologi Penelitian Sumber Daya Manusia. Surabaya: Penerbit Universitas XYZ.