

Peran Motivasi Dalam Memediasi Pengaruh Pengalaman Kerja dan Kompetensi terhadap Pengembangan Karir Pegawai di PT PLN (Persero) Divisi Sistem dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera

Meilly Sumarni

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, Indonesia

Zulaspan Tupti

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, Indonesia

zulaspantupti@umsu.ac.id

Abstract

The purpose of this study was to determine and analyze the role of motivation in mediating the effect of work experience and competence on employee career development at PT PLN (Persero) Operational Information Technology and Systems Division of Sumatra. The research method used is associative research method. Methods of data collection is done by distributing questionnaires and documentation studies. The study was conducted using saturated samples taken from the total population of 80 people. Data processing using Lisrel software version 8.8 with descriptive analysis, classical assumption test, multiple linear regression analysis, hypothesis testing, and coefficient of determination (R²). The results showed that (1) Partially, the work experience variable had a positive and insignificant effect on employee motivation; (2) Partially, the competence variable has a positive and significant effect on employee motivation; (3) Partially the work experience variable has a positive and insignificant effect on employee career development (4) Partially the competence variable has a positive and significant effect on employee career development (5) Partially the motivation variable has a negative and insignificant effect on employee career development (6) Motivation variable has no significant effect in mediating the effect of work experience on employee career development (7) motivation variable has no significant effect on mediating the influence of competence variable on employee career development.

Keywords

Work Experience, Competence, Motivation, Career Development

PENDAHULUAN

Kebijakan atau program pengembangan karir di PT PLN (Persero) cenderung bersifat sentralisasi, artinya sebagian besar perencanaan kegiatan, kendali pelaksanaan dan pengambilan keputusan terkait pengembangan karir masih terpusat di Kantor Pusat yang dilakukan oleh divisi yang berada dibawah direktorat *Human Capital*, namun tetap melalui koordinasi dengan kantor induk dan kantor unit untuk proses identifikasi dan menerima rekomendasi saran terkait kebutuhan program pengembangan karir di unit layanan, misalnya terkait pengajuan usulan mutasi pegawai ataupun untuk pelaksanaan Pengembangan karir lainnya. Namun, karena bersifat sentralisasi terkadang ada

beberapa pegawai yang berpikiran bahwa pengembangan karir pegawai di PLN masih kurang transparan dan cenderung memihak ke orang-orang tertentu.

Di PT PLN (Persero) setiap pegawai yang telah bekerja tentunya akan memiliki pengalaman kerja hal tersebut dikarenakan untuk dapat mengembangkan karir nya, sehingga dengan pengalaman kerja yang banyak tentunya dapat meningkatkan kemampuan seorang pegawai dalam bekerja sehingga hal tersebut akan berdampak pula pada karirnya. Namun, pada kenyataannya masih banyak pegawai yang sudah bekerja di bidang yang sama untuk waktu yang cukup lama namun masih memiliki pengalaman kerja yang minim, hal tersebut dapat saja dipengaruhi juga oleh faktor internal maupun faktor eksternal dari luar diri pegawai tersebut, dimana faktor internal dapat berupa kurangnya motivasi pegawai untuk lebih mempelajari dan memahami pekerjaan yang sedang dilakukan sehingga pengalaman yang di dapat pun menjadi lebih sedikit, atau faktor eksternal berupa kurangnya kesempatan pegawai untuk bisa mempelajari dan memahami pekerjaannya karena terbatas oleh kebijakan ataupun aturan yang dibuat oleh atasan ataupun kantor tempatnya bekerja. Bentuk pengalaman kerja di PT PLN (Persero) khususnya pada Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi terlihat dari jumlah pegawai yang mendapatkan mutasi jabatan, dimana dalam kurun waktu 3 tahun sudah terdapat 13 orang pegawai yang di proyeksikan untuk mendapatkan kenaikan jabatan. Selain itu selama kurun waktu 3 tahun juga masih terdapat beberapa orang pegawai yang belum mendapatkan pengembangan karir meskipun sudah memiliki pengalaman kerja yang mumpuni, hal tersebut juga dapat di pengaruhi oleh beberapa faktor dan salah satunya yaitu ketersediaan formasi tenaga kerja (FTK) yang sesuai dengan kriteria pegawai tersebut.

Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi pengembangan karir pegawai yaitu kompetensi, dimana kompetensi ini dapat dinilai dari dua hal yaitu *Soft Competency* dan juga *Hard Competency*. *Soft Competency* atau yang biasa dikenal sebagai *Softskill* merupakan kemampuan masing-masing orang yang dapat terlihat pada kepribadian, keterampilan berkomunikasi beradaptasi dll, dengan kata lain *softskill* juga berkaitan dengan kemampuan interpersonal dan intrapersonal seseorang yang dapat dinilai melalui serangkaian tes salah satunya yaitu tes psikotes atau tes psikologi. Sedangkan *Hard Competency* atau *Hardskill* merupakan kemampuan seseorang berupa keahlian yang dimilikinya, dapat berupa keahlian dalam bidang teknis maupun dalam bidang non teknis, contohnya keahlian dalam bidang *design*, dalam bidang *public speaking*, ataupun dalam bidang *technology*. Di PT PLN (Persero), kompetensi merupakan salah satu hal pengembangan karir pegawai, Pengukuran dan penilaian kompetensi pegawai guna melakukan pengembangan karir dilakukan setiap 6 (enam) bulan sekali yang dilakukan penilaian oleh atasan langsung pegawai. Untuk meningkatkan kompetensi pegawai di PLN, setelah dilakukan penilaian kompetensi oleh atasan selanjutnya secara berkala dan terjadwal akan dilakukan pelatihan-pelatihan kepada pegawai berdasarkan jenjang jabatan dan juga bidang dari pegawai tersebut, selain pelatihan untuk meningkatkan kompetensi juga dilakukan sertifikasi nasional maupun internasional untuk memenuhi visi PLN yaitu menjadi perusahaan listrik terkemuka seAsia tenggara.

Secara sistem serta regulasi terkait kompetensi pegawai di PLN dapat dikategorikan sudah cukup baik, namun tetap masih ada kendala yang seringkali terjadi dan dirasakan oleh pegawai, salah satunya ditemukan beberapa kendala salah satunya yaitu adanya jabatan pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensinya hal tersebut dikarenakan adanya kekurangan FTK di unit tersebut sehingga untuk mengisi kekosongan FTK maka pegawai dengan kompetensi yang berbeda harus siap untuk

menduduki jabatan dan mempelajari kompetensi yang baru. Selama kurun waktu 3 tahun sejak dilakukannya reorganisasi divisi yang pertama, juga masih ditemukan adanya kompetensi yang belum sesuai dengan kemampuan seharusnya yang dimiliki oleh pegawai, hal tersebut dapat terlihat dari adanya beberapa pegawai yang mengajukan pindah ke luar sti (ke bidang non IT) sebanyak 2 orang pegawai, dan 1 orang pegawai yang mengajukan untuk *resign* dari PLN.

Beberapa faktor penting yang juga mempengaruhi keputusan perusahaan untuk pengembangan karir diantaranya ialah komitmen karyawan terhadap organisasi. Bentuk komitmen pegawai pada perusahaannya dapat dilihat dengan beberapa cara salah satunya yaitu melalui motivasi kerja. Motivasi merupakan suatu kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja (Siahaan and Bahri 2019). Motivasi seorang karyawan sangat dibutuhkan demi menunjang kinerjanya agar tetap maksimal dan dapat mencapai target kerja dari perusahaan. (Saeraya and Saragih 2018). Hasil dari kinerja pegawai dalam suatu organisasi tidak terlepas dari adanya motivasi yaitu keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Dorongan-dorongan tersebut mempunyai kekuatan yang besar dalam penentuan sikap pegawai dalam bekerja. Jika hasil dari pengaruh yang ditimbulkannya besar, maka dorongan untuk kerja besar pula. Dalam organisasi, motivasi juga mempunyai peranan penting karena menyangkut langsung pada unsur manusia dalam organisasi. Motivasi yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi. (Salam 2013).

Pada PT PLN (Persero) terdapat beberapa fasilitas ataupun reward yang diberikan perusahaan untuk dapat meningkatkan motivasi kerja dari pegawai diantaranya yaitu adanya kegiatan *employee gathering* yang dilakukan dalam kurun waktu satu (1) tahun sekali dimana pada kegiatan tersebut bertujuan untuk meningkatkan keakraban, solidaritas dan juga untuk mereleksasikan diri agar dapat kembali semangat dalam bekerja. Namun, meskipun sudah mendapatkan *reward* dari perusahaan akan tetapi masih terdapat persoalan yang membuat pegawai kehilangan motivasi dalam bekerja. Dari Orientasi dan keseriusan juga dapat didasarkan dari pemahaman orang tersebut akan arti pekerjaan yang dijalankannya dengan sebaik-baiknya dalam tingkat keseriusan yang maksimal, namun pada kenyataannya masih banyak pegawai yang tidak memahami arti pekerjaan yang sedang dijalankannya sehingga tidak mengerjakan pekerjaan tersebut dengan maksimal, hal tersebut juga dipengaruhi oleh adanya pemberian pekerjaan yang tidak sesuai dengan uraian pekerjaan (*jobdesk*) bidang yang dikerjakan, pekerjaan yang diberikan melebihi beban kerja, atau bahkan pekerjaan yang diberikan terlalu sulit untuk dikerjakan sehingga membuat pegawai kehilangan motivasi kerja dan cenderung untuk menunda-nunda untuk menyelesaikan pekerjaan. Dalam hal motivasi terjadi peningkatan dan penurunan motivasi pegawai. Peningkatan motivasi terlihat dari adanya mutasi yang didapatkan oleh beberapa orang pegawai, karena dengan adanya mutasi juga dapat mendorong dan meningkatkan semangat seseorang untuk melakukan pekerjaan dan pengembangan karir.

Selain itu juga terdapat penurunan motivasi atau demotivasi yang terlihat dari adanya demosi yang diberikan kepada 5 orang pegawai yang sebelumnya menjabat sebagai pejabat struktural, Adapun penyebab dari terjadinya kondisi penurunan motivasi itu disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya yaitu 1. kinerja pegawai yang kurang maksimal selama menjabat, 2. Adanya keinginan untuk pindah tempat

kedudukan namun tidak ada nya formasi yang seseuai, 3. Adanya kendala pada saat menjabat sebagai pejabat structural.

LANDASAN TEORI

Pengembangan Karir

Fahmi dalam (Bahri and Yuni Chairatun Nisa 2017) pengertian dari Pengembangan karir dalam definisi yang lain diartikan sebagai perolehan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan serta tuntutan klien dan pelanggan. sehingga dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan dari seorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang disponsori oleh departemen sumber daya manusia (SDM), manajer atau pihak lain.

Selain teori diatas, terdapat juga teori lain yang dikemukakan oleh Notoatmodjo dalam (Handoko and Rambe 2018) yaitu pengembangan diri dalam konteks karyawan dari sebuah organisasi atau institusi kerja adalah identik dengan pengembangan karir. Karena karir ialah semua pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang pegawai (karyawan) selama masa kerjanya atau tugasnya yang memberikan kelangsungan, keteraturan dan nilai kehidupan bagi seseorang atau karyawan tersebut. Dimana secara umum perjalanan karir dari seseorang pegawai dikelompokkan menjadi 4 tahapan yaitu: penajakan, pemantapan, pemeliharaan dan kemunduran, dikarenakan ada banyak nya teori yang menjelaskan tentang pengembangan karir, maka teori terakhir yang digunakan akan pada penelitian ini yaitu teori yang dijelaskan oleh Sutrisno dalam (Handoko and Rambe 2018), pengembangan karir selalu berkaitan dengan penyusunan jalur karir yang merupakan urutan posisi / jabatan yang memungkinkan diduduki oleh seseorang karyawan mulai dari tingkat terendah hingga tingkat teratas dalam struktur organisasi. Dari hasil penyusunan ini juga akan menentukan apakah yang perlu dikembangkan untuk tugas-tugas dan kepentingan organisasi di masa yang akan datang.

Rivai dalam (Bahri and Yuni Chairatun Nisa 2017) yaitu terdiri dari beberapa hal diantaranya : Prestasi dalam Bekerja, Eksposure, Jaringan kerja (Networking), Pengunduran diri, Kesetiaan pada Organisasi, Pembimbing dan juga Sponsor dan pengalaman dalam dunia internasional

Rivai dalam (Handoko and Rambe 2018) juga menyebutkan beberapa indikator dari Pengembangan karir yaitu sebagai berikut: a) Perencanaan karir b) Pengembangan karir individu c) Pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM dan yang terkahir d) Peran dari umpan balik terhadap kinerja.

Pengalaman Kerja

(Muamarizal, Samsir, and Marzolina 2015) yang menjelaskan bahwa “selain pendidikan formal yang harus dimiliki, individu juga perlu memiliki pengalaman yang didapatkan melalui tahapan masa kerja, serta juga mampu beradaptasi dengan lingkungannya dalam organisasi, untuk meniti karir dan pengembangan potensinya. Pengalaman kerja yang dimiliki oleh masing-masing anggota organisasi berbeda-beda, dikarenakan setiap individu memiliki latar belakang pekerjaan dan bidang kerja yang juga beragam.”

Secara pengertian, menurut pendapat Siagian dalam (Muamarizal, Samsir, and Marzolina 2015), yaitu “pengalaman kerja juga mengacu pada berapa lama seseorang bekerja, berapa banyak jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah dilakukannya, serta berapa periode masa kerjanya pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tersebut.

Foster dalam (Leatemia 2018) dan menurut Bill dalam (Riyadi 2018), indikator-indikator pengalaman kerja terdiri dari diantaranya :

1. Masa Kerja, Yaitu ukuran tentang masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.
2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, Yaitu pengetahuan yang merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh pegawai. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu pekerjaan.
3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan, Yaitu tingkat penguasaan dari seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

Kompetensi

Priansa dalam (Rosmaini and Tanjung 2019), yang menjelaskan bahwa Kompetensi merupakan kapasitas yang terdapat pada diri seseorang yang bisa membuat seseorang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai apa yang diharapkan. Lalu menurut Rivai dan Sagala dalam (Rosmaini and Tanjung 2019), kompetensi merupakan suatu keinginan seseorang untuk dapat memberikan dampak pada orang lain dan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain melalui strategi membujuk dan mempengaruhi. Sedangkan menurut Pramudyo dalam (Rosmaini and Tanjung 2019), menjelaskan bahwa kompetensi juga dapat digunakan untuk memprediksi kinerja, yaitu siapa yang telah berkinerja baik dan kurang baik tergantung pada kompetensi yang dimilikinya, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Dalam menentukan indikator kompetensi juga terdapat poin-poin yang dapat digunakan sebagai indikator dalam melakukan pengukuran sehingga hasil yang didapat akan lebih akurat dan terukur. Berikut indikator kompetensi menurut Hutapea dan Nurianna dalam (Ainanur and Tirtayasa 2018) dan menurut (Taruh 2020) yaitu :

- 1) Pengetahuan: kesadaran dalam bidang kognitif, yaitu misalnya seorang karyawan mengetahui cara dalam melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada diperusahaan.
- 2) Keterampilan: kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk dalam berpikir analitis dan konseptual.
- 3) Sikap kerja: evaluasi positif atau negatif yang dimiliki seseorang terkait aspek-aspek lingkungan kerja.

Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan, motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja bagi seseorang, agar mereka dapat mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan menurut Siagian motivasi kerja merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk dapat mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditentukan oleh instansi sebelumnya.

Dan menurut Abraham motivasi adalah suatu kecenderungan untuk beraktifitas, yang dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motivasi. Pengertian lainnya mengenai motivasi dikemukakan oleh Rivai dalam (Kadarisman 2017) yaitu “serangkaian sikap dan nilai-nilai yang akan memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu hal yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan”, sedangkan motivasi kerja menurut Stokes dalam (Kadarisman 2017) adalah “Sebagai pendorong bagi seseorang untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, juga merupakan faktor yang dapat membuat perbedaan antara sukses dan gagalnya dalam banyak hal dan merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan baru.

Newstrom dalam (Siahaan and Bahri 2019) indikator dari motivasi terdiri dari 4 yaitu :

- a) *Engagement* . *Engagement* yaitu janji pekerja untuk menunjukkan tingkat antusiasme , inisiatif , dan usaha untuk meneruskan.
- b) *Commitmen*. Komitmen ialah suatu tingkatan Dimana pekerja mengikat dengan Organisasi dan menunjukkan tindakan *organizational citizenship*.
- c) *Satisfaction* . Kepuasan ialah refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan di tempat kerja.
- d) *Turnover* . *Turnover* dapat berupa kehilangan pekerjaan yang di hargai.

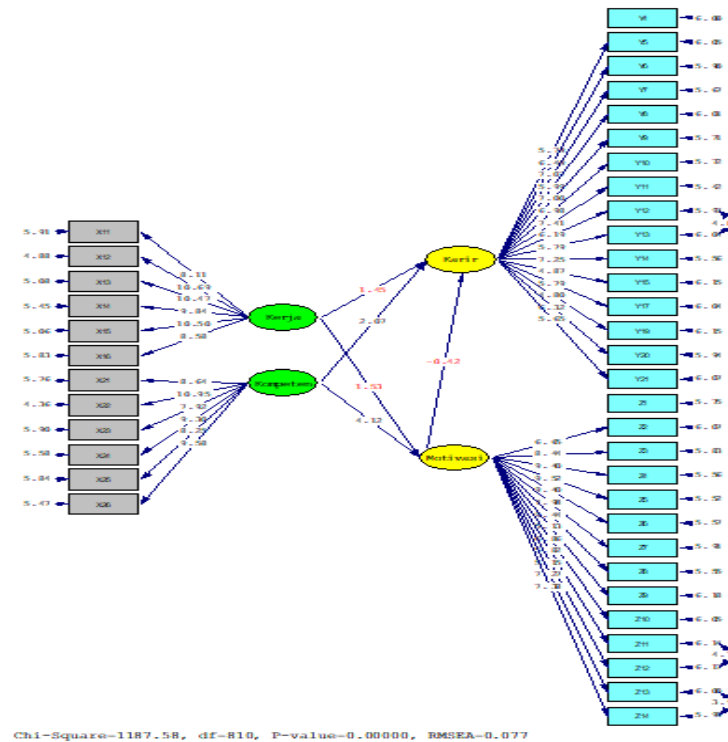
Pendapat yang lain dari Mangkunegara dalam (Siahaan and Bahri 2019) juga mengemukakan bahwa indikator-indikator motivasi terdiri dari hal-hal berikut seperti : (a) Kerja keras, (b) Orientasi pada masa depan, (c) Tingkat cita-cita yang tinggi, (d) Orientasi tugas dan keseriusan tugas, (e) Usaha untuk maju, (f) Ketekunan bekerja, (g) Hubungan dengan rekan kerja, (h) Pemanfaatan waktu.

III. METODOLOGI PENELITIAN

penelitian ini menggunakan metode penelitian yaitu metode asosiatif, Metode asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk dapat mengetahui pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen serta seberapa eratny dari pengaruh atau hubungan tersebut. Adapaun untuk penelitian ini populasi nya yaitu seluruh karyawan PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi yang berkedudukan di Operasional Sumatera berjumlah 80 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah semua karyawan Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera sebanyak 80 orang pegawai. Berikut ini merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini yaitu Daftar Dari Pertanyaan (Kuisisioner), Studi dokumentasi. Pada penelitian yang dilakukan, dalam melakukan analisis data penulis menggunakan aplikasi LISREL 9.0 sebagai media dalam melakukan perhitungan analisis dan menggunakan analisis jalur (Path Analysis) yaitu yang digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh. Pada proses analisis ada banyak model persamaan yang dapat digunakan salah satunya yaitu dengan menggunakan model dari persamaan structural atau yang biasa disebut *structural equation model* (SEM).

IV. HASIL PENELITIAN

Uji *Goodness Of Fit*



Gambar 1. Nilai RMSEA Awal

Pengujian ini akan bertujuan untuk mengevaluasi apakah model yang dihasilkan merupakan model *fit* atau tidak. Analisis dari kecocokan keseluruhan model dapat dilihat dari angka statistic sebagai berikut, yaitu:

Nilai *Chi-square* yaitu 1387,25. Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa kecocokan dari model teoritis baik (Good Fit) karena nilai *chi-square* lebih kecil dari nilai minimum.

- a. Nilai RMSEA, yaitu sebesar 0,095 dalam hal ini menunjukkan kecocokan dari model tidak baik (Bad Fit), dikarenakan model dikatakan baik (*good fit*) apabila nilai $RMSEA \leq 0,08$.
- b. Nilai ECVI, yaitu didapatkan dengan membandingkan dari nilai ECVI (*Expected Cross-Validation Index*), ECVI *saturated* model dan juga ECVI *independent model*. Semakin rendah nilai dari ECVI maka hasil kecocokan model semakin baik. Pada hasil *output fit indicated* ini menunjukkan bahwa nilai ECVI sebesar 19,84; ECVI *saturated* model sebesar 22,86; dan ECVI *independent* model sebesar 226,22. Dan dapat disimpulkan bahwa nilai $ECVI < ECVI_{sat.mod}$ dan $ECVI < ECVI_{indep.mod}$ yaitu $19,84 < 22,86$ dan $22,86 < 226,22$ hal tersebut berarti hasil kecocokan kesesuaian model berdasarkan nilai ECVI adalah baik (*good fit*).
- c. Nilai GFI yaitu sebesar 0,54 hal tersebut menunjukkan bahwa kecocokan dari model tidak baik. Begitu pula dengan nilai AGFI sebesar 0,49 menunjukkan bahwa nilai kecocokan tidak baik. Sedangkan model dikatakan memiliki kecocokan yang baik jika nilai GFI maupun AGFI $\geq 0,90$.
- d. Nilai NFI dan NNFI pada model ini masing-masing yaitu sebesar 0,91 dan 0,95. Dan Nilai ini di atas kriteria *fit* yang seharusnya yaitu $\geq 0,90$. Lalu dapat disimpulkan bahwa kecocokan keseluruhan dari model baik pada kriteria NFI dan NNFI.

- e. Selanjutnya adalah kriteria CFI. Adapun hasil *output fit indicates* ini menunjukkan nilai CFI sebesar 0,96 yang menunjukkan bahwa kecocokan model dalam kategori baik karena nilai CFI memenuhi kriteria, yaitu $CFI \geq 0,90$.
- f. Kemudian untuk nilai IFI adalah sebesar 0,96 yang menunjukkan bahwa kecocokan model dalam kategori baik, karena memenuhi kriteria $CFI \geq 0,9$.
- g. Selanjutnya adalah nilai RFI, yaitu sebesar 0,91. Nilai ini memenuhi kriteria fit untuk RFI yang seharusnya $\geq 0,90$. Dapat dikatakan bahwa kecocokan model dalam kategori baik pada kriteria RFI.
- h. Terakhir yaitu Nilai SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) adalah sebesar 0,087. Sedangkan RMR (Root Mean Square Residual) ini memiliki nilai sebesar 0,065. Nilai ini tidak memenuhi kriteria SRMR dan juga RMR dengan syarat nilai sebesar $< 0,05$. Dapat dikatakan bahwa kecocokan model dalam kategori tidak baik pada kriteria SRMR dan RMR.

Setelah dilakukan modifikasi indeks maka terjadi perubahan *goodness of fit (GOD)* seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Goodness Of Fit Statistic

| GOF Statistic | Best Cut Off | Iterasi 1 | | Iterasi 2 | |
|--|------------------------------------|--------------------|------------|--------------------|------------|
| | | Nilai Hasil Hitung | Kesimpulan | Nilai Hasil Hitung | Kesimpulan |
| Chi Square | Chi Square lebih kecil lebih baik | 1378 | Good Fit | 1187,58 | Good Fit |
| RMSEA | $\leq 0,08$ | 0,094 | Bad Fit | 0,077 | Good Fit |
| Expected Cross Validation Index (ECVI) | Model $<$ Saturated & Independence | 19,72 | Good Fit | 17,39 | Good Fit |
| AIC | Model $<$ Saturated & Independence | 1558 | Good Fit | 1337,58 | Good Fit |
| CAIC | Model $<$ Saturated & Independence | 1862,38 | Good Fit | 1688,11 | Good Fit |
| NFI | $\geq 0,90$ | 0,91 | Good Fit | 0,92 | Good Fit |
| NNFI | $\geq 0,90$ | 0,95 | Good Fit | 0,96 | Good Fit |
| CFI | $\geq 0,90$ | 0,96 | Good Fit | 0,96 | Good Fit |
| IFI | $\geq 0,90$ | 0,96 | Good Fit | 0,96 | Good Fit |
| RFI | $\geq 0,90$ | 0,91 | Good Fit | 0,92 | Good Fit |
| Std. RMR | $\leq 0,05$ | 0,087 | Bad Fit | 0,087 | Bad Fit |
| RMR | $\leq 0,05$ | 0,065 | Bad Fit | 0,064 | Bad Fit |
| GFI | $\geq 0,90$ | 0,55 | Bad Fit | 0,58 | Bad Fit |
| AGFI | $\geq 0,90$ | 0,5 | Bad Fit | 0,53 | Bad Fit |

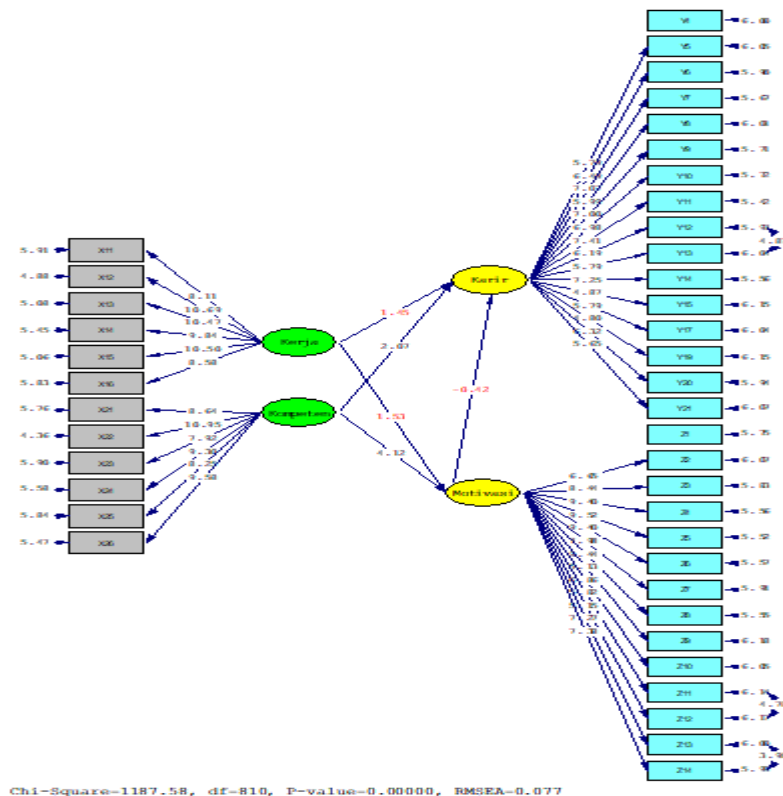
Setelah dilakukan perhitungan modifikasi indeks seperti pada Tabel diatas terdapat empat kriteria yang dengan nilai kurang baik, namun hal tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan dari model dapat diterima karena terdapat lebih dari enam kriteria yang memiliki nilai dalam kategori baik. Dan hasil perhitungan juga

dapat menunjukkan bahwa uji model struktural bernilai *fit* yang ditandai dengan 10 kategori menyatakan baik meskipun 4 kategori kurang baik (Std. RMR, RMR, GFI dan AGFI) sehingga dapat disimpulkan model struktural diterima.

Pengujian Hipotesis

Uji t-value Untuk Pengaruh Langsung

Uji thitung (t-value) yang digunakan untuk menguji pengaruh Pengalaman Kerja (X1), Kompetensi (X2), terhadap Pengembangan karir (Y) yang dimediasi oleh Motivasi (Z). Pengujian dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel. Hasil analisis statistik uji t dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 2. Output T-Value

Tabel 2. Tabel Pengaruh Langsung

| Pengaruh Langsung | Koefisien Jalur | Standard Error | Nilai Statistik T (T Hitung) | R-Square (Koefisien Determinasi) |
|--|-----------------|----------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Pengalaman Kerja Terhadap Motivasi | 0,23 | 0,15 | 1,53 < 1,96 (Tidak Signifikan) | 0,80 |
| Kompetensi Terhadap Motivasi | 0,69 | 0,17 | 4,12 > 1,96 (Signifikan) | |
| Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan karir | 0,30 | 0,21 | 1,45 < 1,96 (Tidak Signifikan) | 0,57 |
| Kompetensi Terhadap Pengembangan karir | 0,57 | 0,27 | 2,07 < 1,96 (Tidak Signifikan) | |
| Motivasi Terhadap Pengembangan karir | -0,091 | 0,22 | -0,042 < 1,96 (Tidak Signifikan) | |

Berdasarkan dari tabel yang dapat terlihat diatas dapat diketahui sebagai berikut

1. Terdapat dua hasil pengujian hipotesis yaitu antara variabel kompetensi terhadap variabel motivasi dan variabel kompetensi terhadap variabel pengembangan karir yang berpengaruh signifikan katena $t\text{-statistik} > 1,96$ yaitu sebesar $4,12 > 1,96$ dan $2,07 > 1,96$
2. Sedangkan terdapat hipotesis yang lain ditolak karena tidak ada pengaruh yang signifikan dengan nilai $t\text{-statistik} < 1,96$, yaitu hipotesis variabel pengalaman kerja terhadap variabel motivasi dengan nilai $t\text{-statistik}$ sebesar $1,53 < 1,96$, hipotesis variabel pengalaman kerja dengan variabel pengembangan karir dengan nilai $t\text{-statistik}$ sebesar $1,45 > 1,96$, hipotesis variabel motivasi terhadap variabel pengembangan karir dengan nilai $t\text{-statistik}$ sebesar $-0,42 > 1,96$.

Uji t-value Untuk Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian Untuk Pengaruh Tidak Langsung dengan Uji Sobel
Sobel Test Equation

$$Z - value = a * b / \sqrt{b^2 * s_a^2 + a^2 * s_b^2}$$

Tabel 3. Tabel Pengaruh Tidak Langsung Dengan Z-Sobel

| Pengaruh Tidak Langsung | | Z Sobel | Keterangan |
|---|----------------------------|-------------|---|
| Pengalaman Kerja-> Motivasi->Pengembangan karir | $0,23 * -0,091 = -0,02093$ | -0.3993604 | Z Sobel < 1,96 (Pengaruh tidak langsung tidak signifikan) |
| Kompetensi -> Motivasi->Pengembangan karir | $0,69 * -0,091 = -0,06279$ | -0.41150499 | Z Sobel < 1,96 (Pengaruh tidak langsung tidak signifikan) |

Berdasarkan dari tabel diatas dapat diketahui bahwa dari perhitungan uji sobel didapatkan hasil yaitu pengaruh tidak langsung tidak signifikan dikarenakan nilai Z sobel < 1,96 untuk variabel pengalaman kerja yang dipengaruhi variabel pengembangan karir yang dimediasi oleh variabel motivasi dan juga untuk untuk variabel kompetensi yang dipengaruhi variabel pengembangan karir yang dimediasi oleh variabel motivasi.

Tabel 4. Perbandingan Pengaruh Langsung Dan Pengaruh Tidak Langsung

| Pengaruh Langsung | Hasil Tstatistik Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung | Hasil Tstatistik Pengaruh Tidak Langsung | Keterangan |
|---------------------------------------|------------------------------------|---|--|--|
| Pengalaman Kerja-> Pengembangan karir | $1,45 < 1,96$ (Tidak Signifikan) | Pengalaman Kerja-> Motivasi->Pengembangan karir | $-0.3993604 < 1,96$ (Pengaruh tidak langsung tidak signifikan) | Hasil perhitungan pengaruh langsung bernilai positif, dan pengaruh tidak langsung bernilai negatif |
| Kompetensi -> Pengembangan karir | $2,07 < 1,96$ (Tidak Signifikan) | Kompetensi -> Motivasi->Pengembangan | $-0.41150499 < 1,96$ (Pengaruh tidak langsung) | Hasil perhitungan pengaruh langsung bernilai positif, dan |

| | | | | |
|--|--|-----------|-------------------|--|
| | | gan karir | tidak signifikan) | pengaruh tidak langsung bernilai negatif |
|--|--|-----------|-------------------|--|

Penjelasan :

1. Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung didapatkan hasil bahwa variabel pengalaman kerja berpengaruh langsung terhadap variabel pengembangan karir yang dibuktikan dari hasil pengaruh langsung bernilai positif dan pengaruh tidak langsung bernilai negative.
2. Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung didapatkan hasil bahwa variabel kompetensi berpengaruh langsung terhadap variabel pengembangan karir yang dibuktikan dari hasil pengaruh langsung bernilai positif dan pengaruh tidak langsung bernilai negative.

Koefisien Determinasi (R2)

Adapun Hasil pengujian koefisien determinasi menggunakan program Lisrel 8.8 dapat terlihat pada gambar di bawah ini:

Structural Equations

$$\text{Motivasi} = 0.23 \cdot \text{Kerja} + 0.69 \cdot \text{Kompeten}, \text{ Errorvar.} = 0.19, R^2 = 0.81$$

| | | |
|--------|--------|---------|
| (0.15) | (0.17) | (0.052) |
| 1.53 | 4.12 | 3.67 |

$$\text{Karir} = -0.091 \cdot \text{Motivasi} + 0.30 \cdot \text{Kerja} + 0.57 \cdot \text{Kompeten}, \text{ Errorvar.} = 0.42, R^2 = 0.58$$

| | | | |
|--------|--------|--------|--------|
| (0.22) | (0.21) | (0.27) | (0.12) |
| -0.42 | 1.45 | 2.07 | 3.40 |

Gambar 3. Hasil Koefisien Determinasi (R2)

Sumber: data diolah Lisrel 8.8

Berdasarkan hasil perhitungan dapat disimpulkan bahwa sumbangsih variabel pengalaman kerja, dan kompetensi terhadap pengembangan karir pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera sebesar 81% dan sisanya 19% dijelaskan oleh variabel lainnya. Dan dari hasil perhitungan kedua dapat disimpulkan juga bahwa sumbangsih variabel pengalaman kerja, dan kompetensi terhadap pengembangan karir yang dimediasi oleh motivasi pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera sebesar 58% dan sisanya 42% dijelaskan oleh variable-variabel yang lain.

Pembahasan

Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Motivasi Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka diperoleh nilai thitung untuk variabel pengalaman kerja sebesar 1,53 yang dimana nilai tersebut lebih kecil dari nilai kritis (1,96). Dan berdasarkan hasil tersebut maka dapat diketahui bahwa hipotesis ditolak untuk variabel pengalaman kerja, serta dengan demikian secara parsial variabel pengalaman kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap motivasi pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera.

Penelitian sebelumnya yang juga menyatakan bahwa pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi terdapat pada penelitian oleh (Avriyanti, Sumarni, and Zuhro 2019) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Pertamina Tanjung Kabupaten Tabalong. Adapun hasil dari penelitian yang berbeda

dengan hasil penelitian sebelumnya yaitu pada penelitian (Putri and Purwanto 2020; Siswanto, Saleh, and S 2019) yang hasilnya adalah pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Pengalaman kerja akan mengacu pada berapa lama seseorang bekerja, berapa banyak jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah dilakukannya, dan berapa periode masa kerjanya pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tersebut sebagaimana yang dijelaskan Siagian dalam (Muamarizal, Samsir, and Marzolina 2015), dan juga menurut Ahmad dalam (Muamarizal, Samsir, and Marzolina 2015) terdapat beberapa faktor dalam peningkatan pengalaman kerja seorang pegawai diantaranya yaitu faktor waktu, dimana semakin lama seseorang melaksanakan tugas maka akan dapat memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak. Lalu faktor penerapan, yaitu semakin banyak penerapan dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap seseorang dalam melaksanakan tugasnya tentunya akan dapat meningkatkan pengalaman kerja dari orang tersebut.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka diperoleh nilai thitung untuk variabel kompetensi sebesar 4,12 yang dimana nilai tersebut lebih kecil dari nilai kritis (1,96). Dan berdasarkan hasil tersebut maka dapat diketahui bahwa hipotesis diterima untuk variabel kompetensi, serta dengan demikian secara parsial variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera.

Dari hasil penelitian lain yang juga mendukung hasil dari penelitian ini yaitu yang menyatakan bahwa secara parsial variabel kompetensi pegawai berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel motivasi pegawai yaitu terdapat pada beberapa penelitian yang dilakukan oleh (Heriswanto 2018; M. Khafit Ashar, Mujannah, and Murgianto 2019; Meidita 2019; Rahim, Syech, and Zahari 2017).

Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan karir Pegawai

Berdasarkan dari hasil penelitian maka dapat diperoleh nilai thitung untuk variabel pengalaman kerja sebesar 1,45 yang dimana hasil tersebut lebih besar dari nilai kritis (1,96). Dan berdasarkan hasil tersebut maka dapat diketahui bahwa hipotesis ditolak untuk variabel pengalaman kerja serta dengan demikian secara parsial variabel pengalaman kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera.

Dari hasil penelitian ini juga memiliki perbedaan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, yang dimana hasil penelitian sebelumnya banyak yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari pengalaman kerja terhadap pengembangan karir (Candra and Ardana 2016; Muamarizal, Samsir, and Marzolina 2015; Pangestuti 2019; Silalahi 2019)

Dan dari beberapa pernyataan serta penelitian sebelumnya maka sudah seharusnya pengalaman kerja menjadi sebuah perhatian perusahaan pada saat akan melakukan pengembangan karir dengan cara membuat list prioritas pegawai berdasarkan masa kerja untuk selanjutnya dilakukan monitoring secara berkala sehingga tidak ada lagi pegawai yang merasa sudah memiliki masa kerja yang lama namun tidak mendapatkan kesempatan untuk pengembangan karir, selanjutnya pengetahuan yang dimiliki pegawai juga akan membantu meningkatkan pengalaman kerjanya namun apabila tidak adanya kesempatan yang diberikan perusahaan kepada pegawai untuk

dapat memilih bidang pekerjaan yang sesuai dengan pengetahuan dan pengalamannya maka perusahaan sudah seharusnya membuat sebuah pembaharuan sistem pengembangan karir yang memuat beberapa hal penting seperti adanya monitoring masa kerja, monitoring peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta adanya feedback dari pegawai akan minat pegawai terkait bidang pekerjaan yang sesuai dengan pengalaman kerja yang dimilikinya. Selain itu pendidikan formal yang harus dimiliki, individu juga perlu memiliki pengalaman melalui tahapan dalam masa kerja, serta mampu beradaptasi dengan lingkungannya dalam organisasi, untuk meniti karir dan pengembangan potensinya. Pengalaman kerja yang dimiliki oleh masing-masing anggota dari organisasi berbeda-beda, dikarenakan dari setiap individu memiliki latar belakang pekerjaan dan bidang kerja yang juga beragam. (Muamarizal, Samsir, and Marzolina 2015).

Pengaruh Kompetensi Terhadap Pengembangan karir Pegawai

Berdasarkan dari hasil penelitian maka dapat diperoleh nilai thitung untuk variabel kompetensi sebesar 2,07 yang dimana lebih besar dari nilai kritis (1,96). yang dimana hasil tersebut lebih besar dari nilai kritis (1,96). Dan berdasarkan hasil tersebut maka dapat diketahui bahwa hipotesis diterima untuk variabel kompetensi, serta dengan demikian secara parsial variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera.

Hasil penelitian sebelumnya yang juga mendukung dari hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa secara parsial kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir yaitu pada penelitian yang dilakukan oleh (A. Dewi and Zamzam 2019; Fauzi and Siregar 2019).

Pengaruh Motivasi Terhadap Pengembangan karir Pegawai

Berdasarkan dari hasil penelitian maka dapat diperoleh nilai thitung untuk variabel motivasi sebesar -0,042 yang dimana hasil tersebut lebih besar dari nilai kritis (1,96). Dan berdasarkan hasil tersebut maka dapat diketahui bahwa hipotesis ditolak untuk variabel motivasi, serta dengan demikian secara parsial variabel motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap pengembangan karir pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera.

Dari hasil penelitian ini dan dengan penelitian sebelumnya didapatkan perbedaan dari penelitian-penelitian sebelumnya dimana yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap pengembangan karir (Afiq 2012; Yikwa, Pio, and Tumbel 2017).

Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan karir Dimediasi Oleh Motivasi Pegawai

Berdasarkan hasil Pengujian dari Pengaruh Tidak Langsung dengan Uji Sobel maka diperoleh z-sobel sebesar -0.3993604 dan nilai lebih kecil dari nilai kritis yaitu 1,96. Maka dengan demikian dapat dibuat kesimpulan bahwa hipotesis ditolak dan didapatkan hasil bahwa variabel motivasi berpengaruh tidak signifikan dalam memediasi pengaruh variabel pengalaman kerja terhadap pengembangan karir pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera. Artinya tanpa adanya motivasi dari pegawai pengalaman kerja yang dimiliki oleh pegawai tetap akan dapat mempengaruhi pada pengembangan karirnya. Hal tersebut juga diperkuat dengan belum adanya penelitian sebelumnya yang membahas mengenai

pengaruh pengalaman kerja terhadap pengembangan karir yang dimediasi oleh motivasi pegawai. Dengan demikian bahwa PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera dapat menggunakan pengalaman kerja untuk melakukan pengembangan karir walaupun motivasi pegawai dalam meningkatkan pengalaman kerja dan pengembangan karir masih kurang.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Pengembangan karir Dimediasi Oleh Motivasi Pegawai

Berdasarkan hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung dengan Uji Sobel maka diperoleh z_{sobel} sebesar -0.41150499 dan nilai lebih kecil dari nilai kritis yaitu 1,96. Maka dengan demikian dapat dibuat kesimpulan bahwa hipotesis ditolak dan didapatkan hasil bahwa variabel motivasi berpengaruh tidak signifikan dalam memediasi pengaruh variabel kompetensi terhadap pengembangan karir pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera. Artinya kompetensi tetap akan berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai meskipun adanya variabel motivasi yang dimasukkan perusahaan pada saat proses pengembangan karir. Dengan demikian PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera dapat meningkatkan kompetensi pegawai sebagai salah satu tahapan dalam pengembangan karir tanpa melakukan penilaian terkait motivasi pegawai.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari analisis data melalui uji yang telah diajukan pada penelitian ini mengenai peran motivasi dalam memediasi pengaruh pengalaman kerja dan kompetensi terhadap pengembangan karir pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera, maka kesimpulan yang dapat diambil yaitu antara lain sebagai berikut: Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel pengalaman kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi pegawai pada PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai pada PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel pengalaman kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap pengembangan karir pegawai pada PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan karir pegawai pada PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap pengembangan karir pegawai pada PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh tidak signifikan dalam memediasi pengaruh variabel pengalaman kerja terhadap pengembangan karir pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh tidak signifikan dalam memediasi pengaruh variabel kompetensi terhadap pengembangan karir pegawai pada PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Yusra. 2013. "Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Kompetensi Dan Kinerja Guru." *Humanitas X*(1).
- Abdi, Nurgunawan, and Muhsin Wahid. 2018. "Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai." *Paradoks Jurnal Ilmu Ekonomi* 1(1).
- Afiq, Muhammad. 2012. "Karyawan Bagian Kredit Lini (Studi PT . Bank Rakyat Indonesia TBK . Cabang Tulungagung)." *Jurnal Ilmu Manajemen, REVITALISASI* 1(1): 63–77.
- Ainanur, and Satria Tirtayasa. 2018. "Pengaruh Budaya Organisasi , Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Sumber : Laporan Bagian Pengolahan PTPN IV Berdasarkan Tabel Produksi Tahunan PKS Sawit Langkat Dapat Dilihat Bahwa Target Produksi Minyak Sawit Dan Inti Sawit Tidak Pernah Dic." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 1(1): 1–14.
- Alie, M. 2016. "Kepemimpinan Dan Kompetensi Pengaruhnya Terhadap Pengembangan Karir Dan Implikasinya Pada Kinerja Aparatur Di Kota Palembang." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini* 7(7(1)): 1–7.
- Ardiyansah, Hamdan, and Adrian Radiansyah. 2018. "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Yang Berdampak Pada Pengembangan Karir." *JEM Jurnal Ekonomi dan Manajemen* 4(1): 1–21.
- Avriyanti, Shinta, Indriati Sumarni, and Ma'rifatus Zuhro. 2019. "Pengaruh Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Pertamina Tanjung Kabupaten Tabalong." *PubBis: Jurnal Ilmu Administrasi Publik & Bisnis* 3(2). <http://jurnal.stiatabalong.ac.id>.
- Bahri, Syaiful, and Yuni Chairatun Nisa. 2017. "Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan." *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* 18(1): 9–15.
- Candra, Ni, and I Ardana. 2016. "Pengaruh Pengalaman Kerja, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Di Pt. Pln (Persero) Distribusi Bali." *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 5(9): 5839–67.
- Dewi, Atika, and Fakhry Zamzam. 2019. "Kepemimpinan, Kompetensi Dan Kinerja Pengaruhnya Terhadap Pengembangan Karir Aparatur Di Kota Palembang." *Jurnal Ecoment Global* 4(2): 118.
- Dewi, Viriani Noviasari, M Farid Wajdi, and Muzakar Isa. 2020. "Peran Motivasi Sebagai Mediasi Dalam Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dengan Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kota Surakarta." *DAYA SAING Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya* 22(4): 38–59.
- Egota, Depri. 2015. "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Karyawan Pada Pt. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Pekanbaru." *Jom FISIP* 2(1): 1–14.
- Fachrezi, Hakim, and Hazmanan Khair. 2020. "Pengaruh Komunikasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 3(1): 107–19.
- Fauzi, Firman, and hanafiah Muhammad Siregar. 2019. "Pengaruh Kompetensi Dan Kinerja Karyawan Terhadap Pengembangan Karir Di Perusahaan Konstruksi." *Journal of entrepreneurship, Management, and Industry (JEMI)* 2(1): 9–21.
- Handoko, Dicky Surya, and Muis Fauzi Rambe. 2018. "Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja."

- Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 1(1): 31–45.
- Hasgimianti, Ramtia Darma Putri, and Raja Rahima. 2018. “Motivasi Belajar Siswa Yang Berlatar Belakang Budaya Melayu Dan Jawa.” *Educational Guidance and Counseling Development Journal* 1(1): 52–69.
- Heriswanto. 2018. “Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Smpn I Lambuya Kab. Konawe Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening.” *EDUTECH CONSULTANT BANDUNG Jurnal AKSARA PUBLIC* 2(3): 136–52.
- Imelda, Cut. 2019. “Pengaruh Motivasi, Promosi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Tamiang.” *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2(2): 254–67.
- Kadarisman. 2017. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. 1st ed. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Kurniasari, Rani. 2018. “Pemberian Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Telekomunikasi Jakarta.” *Widya Cipta* II(1): 32–39.
- Leatemia, Senda Yunita. 2018. “Pengaruh Pelatihan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Badan Pusat Statistik Di Maluku).” *Jurnal Manis* 2(1): 1–10.
- Loindong, Sjendri, Lisbeth Mananeke, and Oswald H Pokatong. 2015. “Analisis Kompetensi, Penempatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Pln (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado.” *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 3(2): 660–70.
- Lubis, Zulkarnain. 2021. *Statistika Terapan Untuk Ilmu-Ilmu Sosial Dan Ekonomi*. I. ed. Radhitya Indra Arhadi. Yogyakarta: Penerbit Andi. https://www.google.co.id/books/edition/Statistika_Terapan_untuk_Ilmu_Ilmu_Sosia/9lgmEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=0.
- M. Khafit Ashar, Siti Mujanah, and Murgianto. 2019. “Pengaruh Kompetensi, Dukungan Organisasi, Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Yayasan Pendidikan Cendekia Utama Surabaya.” 04(01): 1–14.
- Meidita, Anggi. 2019. “Pengaruh Pelatihan Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja.” *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2(2): 226–37.
- Mohtar, Imam. 2019. *Hubungan Antara Motivasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Dengan Kinerja Guru Madrasah*. 1st ed. ed. Gianto. Sidoarjo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Muamarizal, Said, Samsir, and Marzolina. 2015. “Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada PT. Jasaraharja Putera Cabang Pekanbaru.” *JOM FEKON* 2(1): 1–21.
- Novionita, Dhartie Sartika, Rosnita, and Evy Maharani. 2008. “Analisis Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pelaksana Pada PT Perkebunan Nusantara III Sei Meranti (Dhartie Sartika Novionita, Rosnita & Evy Maharani).” *Pekbis Jurnal* 9(1): 48–58.
- Nyoto. 2019. *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pertama. ed. Asrizal. Sidoarjo: Uwais Inspirasi Indonesia. https://books.google.co.id/books?id=QDWODwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=buku+manajemen+sumber+daya+manusia&hl=id&sa=X&ved=2ahUKEwiS3_2d1JXvAhVLWH0KHX-

- 9C2QQ6AEwBnoECAgQAg#v=onepage&q=buku manajemen sumber daya manusia&f=false.
- Pangestuti, Dewi Cahyani. 2019. "Analisis Pengalaman Kerja, Kompetensi, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Dengan Intervening Prestasi Kerja." *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT* 4(1): 57–68.
- Putri, Megawati Enggal Diaz, and Teguh Purwanto. 2020. "Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Pengalaman Kerja, Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Dinas Perhubungan Kota Surabaya." *Journal of Sustainability Business Research* 1(1): 376–83.
- Rahim, Abdul, Saiyid Syech, and Muhammad Zahari. 2017. "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Tanjung Jabung Timur." *J-MAS* 2(2): 133–49.
- Ramadiani. 2010. "SEM Dan LISREL Untuk Analisis Multivariate." *Jurnal Sistem Informasi (JSI)* 2(1): 179–88.
- Riyadi, Slamet. 2018. *Faktor Peningkatan Kinerja Melalui Job Stress*. 1st ed. Sidoarjo: Zifatama Juwara.
- Rosmaini, and Hasrudy Tanjung. 2019. "Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2(1): 1–15. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO>.
- Rosyidah, Masayu, and Rafiq Fijra. 2021. *Metode Penelitian*. Deepublish. https://www.google.co.id/books/edition/Metode_Penelitian/61k-EAAAQBAJ?hl=id&gbpv=0.
- Rozalena, Agustin, and Sri Komala Dewi. 2016. *Panduan Praktis Menyusun Dan Pelatihan Karyawan Pengembangan Karier*. Pertama. eds. Tim Re! Media Service and Andriansyah. Jakarta: Penebar Swadaya Group. <https://books.google.co.id/books?id=yJK7CwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=buku+pengembangan+karir&hl=id&sa=X&ved=2ahUKEwj3wo7ikpvAhXLQ30KHQQkAmcQ6AEwBHoECAEQAg#v=onepage&q=buku pengembangan karir&f=false>.
- Saeraya, Tubagus, and Romat Saragih. 2018. "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Pln (Persero) Apj Bandung." *e-Proceeding of Management* 5(1): 1107–14.
- Salam, Abdullah. 2013. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja: Studi Kasus Pada Pt. Pln (Persero) Area Pelayanan Dan Jaringan Yogyakarta." *JURNAL Ekonomisyariahindonesia* III(1).
- Siahaan, Syalimono, and Syaiful Bahri. 2019. "Pengaruh Penempatan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2(1): 16–30.
- Silalahi, Edward Efendi. 2019. "Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Pengembangan Karir Dengan Prestasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Semangat Semesta Marine Safety Di Jakarta." *Media Manajemen Jasa* 7(2): 45–57.
- Siregar, Robert Tua et al. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. 1st ed. ed. Janner Simarmata. Yayasan Kita Menulis.
- Siswanto, Heru, Firman Saleh, and Wahyuni. S. 2019. "Pengaruh Lingkungan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas

-
- Perhubungan Kabupaten Majene.” *Jurnal Mala’bi STIE Yapman Majene* 2(1).
Susiawan, Susilo, and Abdul Muhid. 2015. “Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi.” *Persona, Jurnal Psikologi Indonesia* 4(03): 304–13.
- Taruh, Ferdinatus. 2020. *Motivasi Kerja (Meniti Suara Hati Menolak Perilaku Korupsi)*. 1st ed. DEEPUBLISH.
- Taufiqurokhman. 2015. *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Yikwa, Lapius, Riane J. Pio, and Tinneke M. Tumbel. 2017. “Pengaruh Motivasi Terhadap Pengembangan Karir Karyawan (Studi Pada PT Bank Papua Cabang Manado Provinsi Sulawesi Utara).” *Jurnal Administrasi Bisnis* 5(005): 269389.
- Yulizar, Yudhi, Sarboini, and Mariati. 2020. “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Personil Polri Pada Satuan Kerja Biro Operasi Polda Aceh.” *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)* 6(2): 59–70.