

Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengembangan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja yang Dimediasi Variabel Pengembangan Karir

Faris Rizky Kurniawan*, Lies Putriana, Seta A Wicaksana

Universitas Pancasila, Jakarta, Indonesia

Email: farisrizky23@gmail.com*, Liesputriana@univpancasila.ac.id,
seta.wicaksana@univpancasila.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja dan pengembangan kompetensi terhadap motivasi kerja dengan pengembangan karir sebagai variabel mediasi di Bank Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sementara pengembangan kompetensi tidak memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap motivasi kerja. Selain itu, pengembangan karir memediasi pengaruh penilaian kinerja dan pengembangan kompetensi terhadap motivasi kerja secara signifikan. Temuan ini menyoroti pentingnya integrasi antara sistem penilaian kinerja, program pengembangan karir, dan pengembangan kompetensi untuk memaksimalkan potensi pegawai serta meningkatkan motivasi kerja di Bank Indonesia.

Kata Kunci: penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, pengembangan karir, motivasi kerja

Abstract

This study aims to analyze the impact of performance appraisal and competency development on work motivation, with career development as a mediating variable at Bank Indonesia. The research employs a quantitative approach using survey methods. The findings reveal that performance appraisal and career development have a positive and significant influence on work motivation, while competency development does not have a direct significant effect. Additionally, career development significantly mediates the influence of performance appraisal and competency development on work motivation. These findings highlight the importance of integrating performance appraisal systems, career development programs, and competency development to maximize employee potential and enhance work motivation at Bank Indonesia.

Keywords: performance appraisal, competency development, career development, work motivation

Pendahuluan

Pegawai sebagai human capital di Bank Indonesia dikelola melalui konsep talent management untuk menyelaraskan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat berdasarkan tujuan strategis organisasi (Ariawan, 2022);(Andira et al., 2018). Bank Indonesia (BI) memastikan pegawainya melalui komponen kunci yaitu Proses Perekrutan dan Seleksi, Proses Orientasi, Proses Manajemen Kinerja, Proses Pengakuan dan Retensi, Proses Pendidikan dan Pelatihan, dan Proses Pengembangan Kaderisasi (Succession Planning) (Nurhalizah & Oktiani, 2024). Pengembangan bakat merupakan aspek penting untuk memastikan keberhasilan dan pertumbuhan individu di berbagai bidang (Schmid et al., 2020). Agar pengembangan bakat dapat efektif diperlukan afirmasi dan motivasi (Schmid et al., 2020).

Konstruksi motivasi seperti motivasi berprestasi, orientasi tujuan pencapaian, dan penentuan nasib sendiri terbukti relevan untuk pengembangan bakat dan kesuksesan di kemudian hari (Schmid et al., 2020);(Sihotang, 2020). Kebijakan-kebijakan di Bank Indonesia dalam hal human capital harus dapat mendukung hal tersebut. Instrumen SDM di Bank Indonesia seperti penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, pengembangan karir, karakter milenial sangat penting untuk digali pengaruhnya terhadap motivasi pegawai untuk tercapainya organizations talent capital (Edward Efendi Silalahi, 2022).

Karakteristik generasi milenial sering kali mencakup berbagai aspek seperti teknologi, keterampilan interpersonal, etika kerja, dan nilai-nilai pribadi (Nadhiroh, 2019). pengembangan kompetensi mereka sering kali fokus pada peningkatan keterampilan teknologi, seperti pemahaman tentang perangkat lunak, aplikasi, dan kemampuan beradaptasi dengan perkembangan teknologi baru. Teknologi mindset ini yang dianggap menjadi nilai tambah generasi milenial untuk berkembang dan menjadi landasan jenjang karir yang lebih tinggi (Ningmabin & Adi, 2022).

Manajemen karir di Bank Indonesia mensyaratkan admin Q-Score KPP, promosi grade & promosi pangkat. Kalangan milenial yang memiliki karakter individu merasakan kesulitan dalam implementasi sistem grading dan lamanya jenjang untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi. Pegawai di DPU Bank Indonesia berjumlah 254 pegawai dimana komposisi generasi milenial (1995 s.d. saat ini) adalah yang terbesar yaitu 71.7%, selanjutnya generasi Y (1981 s.d. 1995) sebesar 25.5%, dan generasi X (1965-1980) sebanyak 2.8%.

Milenial Bank Indonesia memiliki persepsi yang positif terhadap pengembangan karir di Bank Indonesia. Mereka menilai bahwa Bank Indonesia telah memberikan berbagai kesempatan pengembangan karir yang bermanfaat bagi mereka. Milenial Bank Indonesia menilai bahwa Bank Indonesia memberikan banyak kesempatan untuk mereka belajar dan berkembang. Hal ini dibuktikan

dengan adanya berbagai program pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan oleh Bank Indonesia. Program-program tersebut membantu milenial untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka dalam berbagai bidang.

Milenial Bank Indonesia juga menilai bahwa Bank Indonesia memberikan kesempatan bagi mereka untuk berkarir di bidang yang sesuai dengan minat dan bakat mereka. Hal ini dibuktikan dengan adanya berbagai posisi dan jabatan yang tersedia di Bank Indonesia. Milenial dapat memilih posisi dan jabatan yang sesuai dengan minat dan bakat mereka untuk mengembangkan karir mereka. Milenial Bank Indonesia juga menilai bahwa Bank Indonesia merupakan lingkungan kerja yang profesional. Hal ini dibuktikan dengan adanya budaya kerja yang positif dan kondusif bagi pengembangan karir. Milenial merasa nyaman dan didukung untuk mengembangkan karir mereka di Bank Indonesia.

Bank Indonesia memiliki peran yang penting terutama dalam sistem pembayaran antarbank. Peran mempertahankan stabilitas nilai tukar, menjaga efektifitas fungsi sistem keuangan dan ancaman ketidakstabilan sistem keuangan dari guncangan perekonomian. Pelaksanaan tugas dan fungsi-fungsi Departemen Pengelolaan Uang (DPU) dilaksanakan oleh pegawai-pegawai pada posisi atau jabatannya. Sebagai lembaga negara, BI memiliki aturan organisasi yang harus ditaati oleh seluruh pegawainya. Aturan-aturan tersebut disusun berdasarkan nilai-nilai dan karakter yang menjadi ciri khas pegawai BI, yaitu integritas, profesionalisme dan tanggung jawab.

Perilaku dan tindakan pegawai Bank Indonesia diatur secara rinci dalam ketentuan kode etik dan pedoman perilaku Bank Indonesia. Ketentuan ini diberlakukan menyeluruh bagi seluruh insan BI yaitu Anggota Dewan Gubernur, pegawai BI, pegawai yang dipekerjakan oleh BI, serta mantan pegawai pangkat tertentu. Ketentuan ini mencakup norma moral dan standar perilaku yang sesuai dengan kebutuhan Bank Indonesia. Penerapan ketentuan kode etik dan pedoman perilaku Bank Indonesia diaktualisasikan di lingkungan kerja dan masyarakat yaitu *trust & integrity, professionalism, excellence, public interest, coordination & teamwork*.

Bank Indonesia (BI) menerapkan pendekatan talent management dalam proses penilaian kinerja karyawannya. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa penilaian kinerja dilakukan secara objektif, transparan, dan adil, serta dapat digunakan untuk pengembangan karir karyawan secara berkelanjutan.

BI menggunakan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi. Sistem ini memungkinkan penilaian kinerja dilakukan secara objektif dan transparan, serta dapat digunakan untuk pengembangan karir karyawan secara berkelanjutan. BI melakukan penilaian kinerja berdasarkan sasaran kinerja yang ditetapkan. Hal ini mendorong karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai

Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengembangan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja yang Dimediasi Variabel Pengembangan Karir

tujuan dan sasaran organisasi. BI menggunakan pendekatan 360 derajat dalam penilaian kinerja. Pendekatan ini melibatkan berbagai pihak, seperti atasan langsung, rekan kerja, dan bawahan, dalam memberikan penilaian kinerja. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan penilaian yang lebih komprehensif dan akurat. Penilaian kinerja melalui pendekatan talent management di BI telah terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Penilaian kinerja yang objektif dan transparan dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan memberikan hasil kerja yang terbaik. Selain itu, penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk pengembangan karir karyawan secara berkelanjutan dapat membantu karyawan untuk mencapai potensinya secara maksimal.

Penelitian ini melakukan pra-survei untuk menggali fenomena terkait variabel yang diteliti. Pra-survei menggunakan kuesioner yang disebarluaskan melalui online survei kepada tiga puluh pegawai DPU Bank Indonesia. Pra-survei menggunakan kuesioner yang disebarluaskan melalui online survei kepada tiga puluh pegawai DPU Bank Indonesia. Kuesioner menggunakan Skala Guttman karena menyajikan hasil dalam bentuk yang mudah dipahami dan diinterpretasikan.

Metode Guttman tidak memerlukan penilaian probabilitas atau matriks kesalahan untuk menilai sejauh mana suatu item mencerminkan karakteristik yang sedang diukur. Skala Guttman menghasilkan skala ordinal yang kuat, yang berarti mampu menggambarkan tingkat intensitas karakteristik secara bertingkat. Skala ini efisien untuk digunakan dalam survei dan penelitian. Sebelum dilakukan interpretasi jawaban responden diuji validitas dengan koefisien reproduktibilitas, secara keseluruhan nilai CR (Coefficient of Reproducibility) pada setiap dimensi pertanyaan sudah baik (Tabel 10).

Hasil pra-survei mengenai motivasi pegawai pada Tabel 12 menunjukkan bahwa sebanyak 97% responden yakin bahwa motivasi pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja di perusahaan BI. Sebanyak 87% responden yakin bahwa motivasi pegawai menjadi indikator penting dalam manajemen BI untuk mengambil kebijakan terkait SDM. Sebanyak 83% responden yakin bahwa manajemen di BI memiliki program-program yang baik untuk meningkatkan motivasi pegawai. Sebanyak 83% responden yakin bahwa pimpinan di BI selalu memberikan motivasi yang baik. Namun hanya sebanyak 63% responden yakin bahwa semua pegawai di BI termotivasi untuk bekerja.

Mayoritas responden menyatakan keyakinan yang positif terkait motivasi pegawai dan manajemen di BI. Issue yang muncul adalah adanya demotivasi pegawai, yang kemungkinan dapat menjadi tantangan bagi organisasi dalam menjaga integritas pegawai. Manajemen perlu mengatasi masalah ini agar dapat mempertahankan tingkat motivasi yang baik di kalangan pegawai dan mencegah dampak negatif dari demotivasi tersebut.

Hasil pra-survei mengenai penilaian kinerja pada Tabel 9 menunjukkan bahwa. 97% pegawai merasakan bahwa pelaksana penilaian kinerja dilakukan oleh tim yang kompeten. 95% pegawai merasakan bahwa pelaksanaan manajemen penilaian kinerja sudah sesuai jadwal 75% pegawai merasakan proses penilaian kinerja sudah objektif. 70% pegawai menyatakan proporsi perhitungan kinerja sudah sesuai. Issue yang muncul terkait indikator penilaian kinerja di BI adalah kurang optimal performance dialog, pembagian proporsi penilaian yang kurang objektif.

Mayoritas responden (sebesar 97%) yakin bahwa ada pengembangan kompetensi pegawai di Bank Indonesia. Mayoritas responden, yaitu sekitar 90%, percaya bahwa pengembangan kompetensi pegawai memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja di BI. Sebanyak 87% responden juga yakin bahwa semua pegawai di BI memiliki pengembangan kompetensi untuk bekerja di lembaga tersebut. Selain itu, sekitar 87% responden merasa bahwa pengembangan kompetensi pegawai telah sesuai dengan kebutuhan kerja di departemen masing-masing. Sebanyak 73% responden merasa bahwa pengembangan kompetensi pegawai terencana masih perlu perbaikan di BI. Artinya, ada ruang untuk meningkatkan perencanaan dan struktur pengembangan kompetensi pegawai di dalam lembaga. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi dapat meningkatkan semangat dan kinerja pegawai. Issue yang mencuat dari hasil pra-survey adalah pemerataan kesempatan pengembangan kompetensi yang belum terstruktur atau kemungkinan terjadinya redundant dalam pengambilan materi. Ada kebutuhan untuk meninjau kembali pendekatan dalam pengembangan kompetensi pegawai untuk memastikan bahwa kesempatan tersebut dapat diakses oleh seluruh pegawai secara adil dan sesuai dengan struktur yang jelas.

Hasil pra-survei mengenai pengembangan karir menunjukkan bahwa mayoritas responden yakin bahwa ada pengembangan karir di BI (sebesar 93%) dan semua pegawai memiliki kesempatan untuk pengembangan karir (sebesar 87%). Namun, ada sebagian responden yang merasa bahwa pengembangan karir pegawai di BI sesuai dengan kemampuan dan prestasi hanya sebesar 67%. Sementara itu, hanya 43% responden merasa bahwa lamanya pengembangan karir pegawai di BI terlaksana pada waktu yang ideal.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, dan pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja di Bank Indonesia. Penelitian ini juga mengkaji bagaimana penilaian kinerja dan pengembangan kompetensi memengaruhi pengembangan karir, serta bagaimana pengembangan karir berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara penilaian kinerja dan pengembangan kompetensi terhadap motivasi kerja di Bank Indonesia.

Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengembangan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja yang Dimediasi Variabel Pengembangan Karir

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja di Bank Indonesia, termasuk peran pengembangan karir sebagai variabel mediasi. Secara praktis, penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi penulis dalam memperdalam keilmuan, bagi Bank Indonesia sebagai masukan untuk kebijakan peningkatan motivasi kerja, dan bagi almamater sebagai referensi akademik. Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan menjadi landasan penelitian selanjutnya.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei untuk mengumpulkan data dari responden yang mewakili Satker DPU di Bank Indonesia. Tujuan penelitian survei adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail dengan latar belakang, sifat-sifat, serta karakteristik yang khas dari kasus atau kejadian suatu hal yang bersifat umum. Survei dapat dilakukan secara kuesioner atau wawancara, dan data yang dikumpulkan dapat dianalisis secara statistik untuk menggambarkan keadaan objek atau hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Data yang diperoleh kemudian dianalisis untuk mendapatkan informasi tentang sikap, perilaku, atau karakteristik objek yang lebih besar. Sampel yang diambil mencakup pegawai yang mewakili variasi penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, pengembangan karir dan motivasi di Satker DPU Bank Indonesia dengan jumlah populasi 254 pegawai. Metode yang digunakan untuk mengambil sampel adalah purposive sampling yang dimana merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, Jumlah pegawai di Satker DPU adalah sebanyak 254 sehingga jumlah minimal sampel berdasarkan rumus Slovin (Amirin, 2011) dengan $\alpha = 5\%$ adalah sebanyak 156 pegawai.

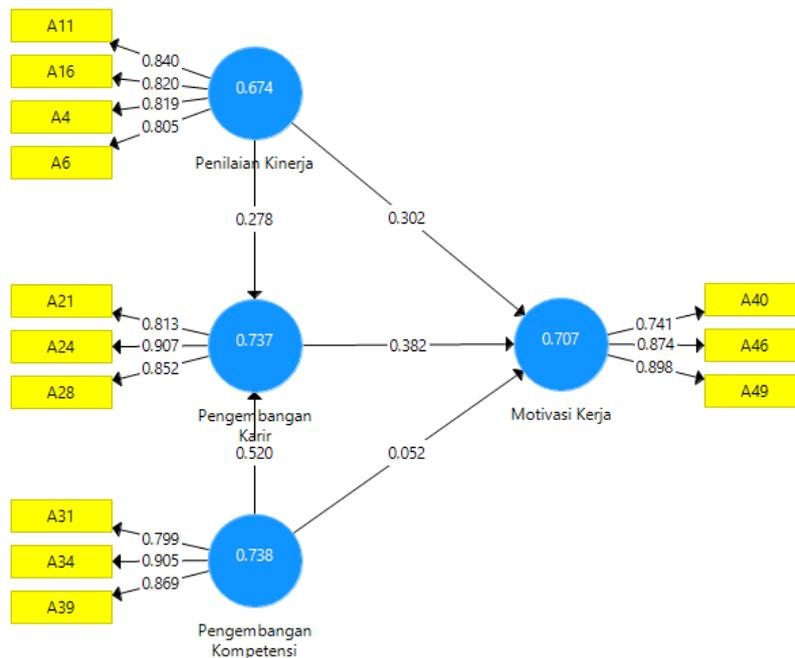
Berdasarkan sumbernya, data dalam penelitian dibedakan menjadi dua, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer, menurut Sugiyono (2020), adalah data yang diperoleh langsung oleh pengumpul data tanpa perantara, baik secara individu maupun kelompok, dalam bentuk lisan maupun tulisan. Data ini dihasilkan langsung dari pihak terkait melalui proses seperti wawancara, observasi, atau kuesioner. Sementara itu, sumber data sekunder adalah data tambahan yang berasal dari buku, majalah, tabloid, arsip, atau dokumen pribadi yang tidak diperoleh secara langsung dari sumbernya. Data sekunder mencakup teori, pengembangan, atau hipotesis yang ditulis oleh pihak lain dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data meliputi penggunaan kuesioner, studi pustaka, dan wawancara dengan pihak yang kompeten, seperti pimpinan satuan kerja.

Tabel 1. Jenis data, sumber data dan teknik pengumpulan data

Jenis Data	Variabel	Teknik Pengumpulan Data
Primer	Motivasi	Kuesioner
Primer	Penilaian Kinerja	Kuesioner
Primer	Pengembangan kompetensi	Kuesioner
Primer	Pengembangan Karir	Kuesioner

Variabel dependent dalam penelitian ini adalah motivasi kerja, sementara variabel independent pada penelitian ini adalah penilaian kinerja dan pengembangan kompetensi, dan pengembangan karir adalah varibel moderasi.

Hasil dan Pembahasan
Analisis PLS



Gambar 1. Model penelitian PLS

Model Pengukuran (Measurement Model) atau Outer Model

Convergen Validity. Nilai validitas konvergen adalah nilai loading factor pada variabel laten dengan indikator-indikator. Nilai loading factor > 0,7 dikatakan ideal dan nilai loading factor > 0,5 masih dapat diterima. Nilai Outer Loadings dari pengolahan SmartPLS dapat dilihat pada Tabel. Secara keseluruhan nilai loading factor > 0,7 disimpulkan ideal.

Tabel 2. Nilai loading faktor

	Motivasi Kerja	Pengembangan Karir	Pengembangan Kompetensi	Penilaian Kinerja
A11				0.840
A16				0.820
A21		0.813		
A24		0.907		
A28		0.852		

Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengembangan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja yang Dimediasi Variabel Pengembangan Karir

A31		0.799	
A34		0.905	
A39		0.869	
A4			0.819
A40	0.741		
A46	0.874		
A49	0.898		
A6			0.805

Discriminant Validity. Dengan membandingkan beban pada struktur yang bersangkutan, yang harus lebih besar dari beban pada struktur lain, terhadap nilai ini, faktor beban silang dapat digunakan untuk menentukan apakah suatu struktur cukup diskriminatif.

Tabel 3. Nilai cross loading

	Motivasi Kerja	Pengembangan Karir	Pengembangan Kompetensi	Penilaian Kinerja
A11	0.483	0.369	0.356	0.840
A16	0.394	0.419	0.436	0.820
A21	0.554	0.813	0.481	0.393
A24	0.551	0.907	0.557	0.515
A28	0.339	0.852	0.618	0.377
A31	0.257	0.367	0.799	0.276
A34	0.433	0.698	0.905	0.413
A39	0.371	0.504	0.869	0.401
A4	0.493	0.452	0.290	0.819
A40	0.741	0.424	0.358	0.344
A46	0.874	0.487	0.358	0.452
A49	0.898	0.515	0.367	0.494
A6	0.296	0.410	0.355	0.805

Indikator A46 dengan loading 0.874 dan A49 dengan loading 0.898 pada laten Motivasi Kerja merupakan indikator yang sangat baik untuk Motivasi Kerja, menunjukkan hubungan yang kuat antara item dan konstruk Motivasi Kerja. Ini menunjukkan bahwa pertanyaan yang dikaitkan dengan A46 dan A49 sangat relevan untuk mengukur motivasi kerja. Indikator A24 dengan loading 0.907 dan A28 dengan loading 0.852 memiliki loading yang tinggi, menunjukkan bahwa item ini sangat relevan dalam mengukur pengembangan karir. Ini berarti pertanyaan yang dikaitkan dengan A24 dan A28 sangat mewakili aspek pengembangan karir dari responden. Indikator A34 dengan loading 0.905 dan A39 dengan loading 0.869 memiliki loading yang sangat tinggi, menunjukkan bahwa keduanya adalah indikator yang sangat kuat untuk Pengembangan Kompetensi. Indikator ini sangat cocok untuk menggambarkan seberapa efektif program atau intervensi dalam pengembangan kompetensi terhadap subjek. Indikator A11, A16, A4, dan A6

menunjukkan hubungan yang baik dengan konstruk Penilaian Kinerja, tetapi A11 adalah yang tertinggi. Ini berarti pertanyaan yang dikaitkan dengan A11 sangat relevan untuk mengukur penilaian kinerja.

Construct Reliability dan Validity

Tabel 5. Nilai Construct Reliability dan Validity.

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Motivasi Kerja	0.789	0.808	0.878	0.707
Pengembangan Karir	0.821	0.829	0.893	0.737
Pengembangan Kompetensi	0.827	0.893	0.894	0.738
Penilaian Kinerja	0.840	0.846	0.892	0.674

Motivasi Kerja memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.789, menunjukkan reliabilitas yang baik, karena nilai di atas 0.7 sering dianggap menunjukkan reliabilitas yang cukup. rho_A sebesar 0.808, ini juga mengindikasikan reliabilitas yang baik dan sedikit lebih kuat dibandingkan dengan Cronbach's Alpha. Composite Reliability sebesar 0.878, nilai ini lebih tinggi daripada threshold 0.7, menunjukkan reliabilitas yang sangat baik untuk konstruk. Average Variance Extracted (AVE) sebesar 0.707, lebih dari 0.5, menunjukkan bahwa konstruk memiliki validitas konvergen yang baik, yaitu sebagian besar varians dijelaskan oleh indikator yang terkait dengan konstruk ini.

Pengembangan Karir memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.821, menunjukkan reliabilitas yang sangat baik. rho_A sebesar 0.829, mengkonfirmasi reliabilitas yang sangat baik yang ditunjukkan oleh Cronbach's Alpha. Composite Reliability sebesar 0.893, sangat tinggi, menunjukkan reliabilitas komposit yang sangat baik. Average Variance Extracted (AVE) sebesar 0.737, sangat baik, menunjukkan validitas konvergen yang kuat.

Pengembangan Kompetensi memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.827, menunjukkan reliabilitas yang sangat baik. rho_A sebesar 0.893, lebih tinggi dari nilai Cronbach's Alpha, menunjukkan reliabilitas internal yang sangat tinggi. Composite Reliability: 0.894, juga menunjukkan reliabilitas yang sangat tinggi. Average Variance Extracted (AVE) sebesar 0.738, menunjukkan bahwa sebagian besar varians dari indikator konstruk dapat dijelaskan oleh faktor tersebut, menunjukkan validitas konvergen yang kuat.

Penilaian Kinerja memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.840, sangat baik, menunjukkan reliabilitas yang sangat tinggi. rho_A sebesar 0.846, menunjukkan reliabilitas yang konsisten dan sangat baik. Composite Reliability sebesar 0.892, menunjukkan tingkat keandalan yang tinggi. Average Variance Extracted (AVE)

Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengembangan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja yang Dimediasi Variabel Pengembangan Karir sebesar 0.674, ini adalah nilai terendah di antara konstruk yang dianalisis namun masih di atas 0.5, menunjukkan validitas konvergen yang memadai.

Secara keseluruhan, semua empat konstruk menunjukkan reliabilitas yang tinggi dan validitas konvergen yang baik, yang mengindikasikan bahwa ukuran dalam model ini adalah andal dan valid untuk mengukur konstruk-konstruk yang ditetapkan dalam penelitian.

Model Struktural (Structural Model) atau Inner Model

Motivasi Kerja memiliki R Square (0.395) menunjukkan bahwa 39.5% variabilitas dalam variabel Motivasi Kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang dimasukkan dalam model. Dengan kata lain, sekitar 39.5% dari perubahan dalam Motivasi Kerja dapat diprediksi dari variabel-variabel yang diukur dalam penelitian ini. R Square Adjusted (0.383) merupakan versi modifikasi dari R Square yang disesuaikan untuk jumlah variabel prediktor dalam model. Nilai 38.3% menunjukkan bahwa setelah mempertimbangkan jumlah variabel independen, variabel-variabel tersebut masih menjelaskan 38.3% dari variabilitas dalam Motivasi Kerja. Ini memberikan ukuran efektivitas prediksi yang lebih akurat karena mengurangi potensi bias dari R Square yang bisa terjadi jika terlalu banyak variabel prediktor.

Pengembangan Karir memiliki R Square (0.473) menunjukkan bahwa 47.3% dari variabilitas dalam variabel Pengembangan Karir dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Artinya, model ini berhasil menjelaskan hampir setengah dari perubahan dalam Pengembangan Karir berdasarkan variabel-variabel yang termasuk dalam analisis. R Square Adjusted (0.466) sedikit lebih rendah dari R Square, menunjukkan bahwa setelah penyesuaian untuk jumlah variabel prediktor, 46.6% dari variabilitas dalam Pengembangan Karir masih dapat dijelaskan. Ini menegaskan bahwa model cukup robust dalam menjelaskan Pengembangan Karir meskipun telah disesuaikan untuk jumlah prediktor.

Tabel 6. Nilai R Square dan R Square Adjusted

	R Square	R Square Adjusted
Motivasi Kerja	0.395	0.383
Pengembangan Karir	0.473	0.466

Pengujian Hipotesis

Pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja di Bank Indonesia

Penilaian kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Koefisien jalur sebesar 0.302, menunjukkan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja. T-statistik sebesar 4.120 dengan nilai P sebesar 0.000 menunjukkan bahwa hubungan ini signifikan secara statistik, yang berarti penilaian kinerja memang mempengaruhi motivasi kerja.

Pengaruh pengembangan kompetensi terhadap motivasi kerja di Bank Indonesia

Pengembangan kompetensi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Koefisien jalur sebesar 0.052, yang menunjukkan pengaruh positif yang sangat kecil dari pengembangan kompetensi terhadap motivasi kerja. T-statistik sebesar 0.698 dengan nilai P sebesar 0.486 menunjukkan bahwa hubungan ini tidak signifikan secara statistik, yang berarti pengembangan kompetensi mungkin tidak memiliki pengaruh nyata terhadap motivasi kerja dalam penelitian ini.

Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi pegawai di Bank Indonesia

Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Koefisien jalur sebesar 0.382, menunjukkan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja. T-statistik sebesar 5.318 dengan nilai P sebesar 0.000 menunjukkan bahwa hubungan ini signifikan secara statistik, yang berarti pengembangan karir mempengaruhi motivasi kerja.

Pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karir di DPU Bank Indonesia

Penilaian kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Koefisien jalur sebesar 0.278, menunjukkan pengaruh positif yang signifikan dari penilaian kinerja terhadap pengembangan karir. T-statistik sebesar 4.620 dengan nilai P sebesar 0.000 menunjukkan bahwa hubungan ini juga signifikan secara statistik, menegaskan bahwa penilaian kinerja berkontribusi terhadap pengembangan karir.

Pengaruh pengembangan kompetensi terhadap pengembangan karir di Bank Indonesia

Pengembangan kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Koefisien jalur sebesar 0.520, menunjukkan pengaruh positif yang kuat dari pengembangan kompetensi terhadap pengembangan karir. T-statistik sebesar 11.896 dengan nilai P sebesar 0.000 menunjukkan bahwa hubungan ini sangat signifikan secara statistik, menegaskan bahwa pengembangan kompetensi memang berkontribusi signifikan terhadap pengembangan karir.

Tabel 7. Nilai Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0.382	0.381	0.072	5.318	0.000

Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengembangan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja yang Dimediasi Variabel Pengembangan Karir

Pengembangan Kompetensi -> Motivasi Kerja	0.052	0.053	0.075	0.698	0.486
Pengembangan Kompetensi -> Pengembangan Karir	0.520	0.523	0.044	11.896	0.000
Penilaian Kinerja -> Motivasi Kerja	0.302	0.311	0.073	4.120	0.000
Penilaian Kinerja -> Pengembangan Karir	0.278	0.274	0.060	4.620	0.000

Selain pengaruh langsung penelitian ini juga mengukur pengaruh tidak langsung mengukur melalui variabel mediator.

Pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja melalui pengembangan karir sebagai variabel mediasi di Bank Indonesia

Penilaian kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai melalui pengembangan karir sebagai variabel mediasi. Nilai indirect effect sebesar 0.198 menunjukkan bahwa ketika pengembangan kompetensi ditingkatkan, ini secara tidak langsung meningkatkan motivasi kerja melalui pengembangan karir. Rata-rata sampel dari indirect effect sebesar 0.200 mendekati nilai original sample, menandakan konsistensi dalam pengaruh ini. Standar deviasi dari efek ini sebesar 0.043 menunjukkan variasi yang relatif kecil antar sampel, menandakan stabilitas efek ini. Nilai statistik T sebesar 4.643 jauh lebih besar dari nilai kritis untuk tingkat signifikansi konvensional (1.96 untuk $\alpha=0.05$), menandakan bahwa efek ini sangat signifikan secara statistik. Nilai p adalah 0.000, menunjukkan bahwa hasil ini sangat signifikan secara statistik.

Pengaruh pengembangan kompetensi terhadap motivasi kerja melalui pengembangan karir sebagai variabel mediasi di Bank Indonesia

Pengembangan kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai melalui pengembangan karir sebagai variabel mediasi. Nilai indirect effect sebesar 0.106 menunjukkan bahwa penilaian kinerja memiliki efek tidak langsung positif terhadap motivasi kerja melalui pengembangan karir. Rata-rata sampel dari indirect effect sebesar 0.104, konsisten dengan nilai original sample. Standar deviasi sebesar 0.031 menunjukkan bahwa variasi antar sampel relatif rendah, menandakan efek yang stabil. Nilai T sebesar 3.470 jauh lebih tinggi dari nilai kritis konvensional, menunjukkan signifikansi statistik yang tinggi dari efek ini. Nilai p sebesar 0.001 menunjukkan bahwa hasil signifikan secara statistik dengan probabilitas rendah.

Tabel 8. Nilai Specific Indirect Effect

Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
---------------------	-----------------	----------------------------	--------------------------	----------

Pengembangan Kompetensi -> Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0.198	0.200	0.043	4.643	0.000
Penilaian Kinerja -> Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0.106	0.104	0.031	3.470	0.001

Pembahasan

Pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja di Bank Indonesia

Penilaian kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Keinginan Memperoleh Pengakuan (A11) memiliki nilai loading yang paling tinggi pada variabel motivasi kerja, yaitu 0.84. Ini menunjukkan bahwa keinginan untuk mendapatkan pengakuan atas hasil kerja adalah faktor motivasi yang sangat kuat bagi pegawai. Pengakuan atas prestasi dapat memperkuat rasa kepuasan kerja dan mendorong pegawai untuk berprestasi lebih baik lagi. Keinginan Memperoleh Posisi Jabatan (A16) juga memiliki nilai loading yang tinggi, 0.84, menandakan bahwa aspirasi untuk mendapatkan posisi jabatan yang lebih tinggi merupakan motivator kuat. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai tidak hanya termotivasi oleh pengakuan sehari-hari tetapi juga oleh prospek kemajuan karir jangka panjang.

Tahapan dan Pelaksanaan Evaluasi dan Penilaian Kinerja Tengah Periode (A24) memiliki nilai loading tertinggi pada variabel penilaian kinerja, yaitu 0.907. Ini menunjukkan bahwa proses evaluasi kinerja, terutama self assessment, sangat penting dalam memberikan gambaran yang akurat mengenai kinerja pegawai. Self assessment membantu pegawai memahami kekuatan dan kelemahan mereka secara personal dan menetapkan langkah-langkah perbaikan dan pengembangan diri. Hasil ini mengindikasikan bahwa proses penilaian kinerja yang efektif dapat meningkatkan keinginan dan semangat kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan teori motivasi yang mengatakan bahwa pengakuan atas kinerja dapat memperkuat perilaku positif dan meningkatkan komitmen terhadap tugas serta organisasi.

Pengaruh pengembangan kompetensi terhadap motivasi kerja di Bank Indonesia

Pengembangan kompetensi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa ada faktor lain yang mungkin lebih dominan dalam mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa meskipun dukungan individual dalam pengembangan kompetensi dianggap penting oleh pegawai, hal ini tidak langsung meningkatkan motivasi kerja mereka secara signifikan. Ini mungkin karena motivasi kerja lebih dipengaruhi oleh faktor langsung seperti pengakuan dan aspirasi posisi, bukan hanya peningkatan kompetensi. Implikasinya, DPU Bank Indonesia mungkin perlu lebih memfokuskan pada pengakuan atas pencapaian dan penciptaan jalur karier

Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengembangan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja yang Dimediasi Variabel Pengembangan Karir

yang jelas yang dapat membantu memenuhi aspirasi pegawai untuk posisi yang lebih tinggi sebagai cara untuk meningkatkan motivasi kerja.

Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja di Bank Indonesia

Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dalam aspek laten endogen Motivasi Kerja, indikator Keinginan memperoleh pengakuan (A11) memiliki nilai loading tertinggi sebesar 0.84. Keinginan untuk mendapatkan pengakuan atas pencapaian hasil kerja adalah faktor motivasi yang kuat bagi karyawan. Teori pengakuan sosial yang menekankan pentingnya apresiasi dan pengakuan dalam memotivasi individu di tempat kerja. Indikator selanjutnya, Keinginan memperoleh posisi jabatan (A16), juga memiliki nilai loading yang tinggi sebesar 0.84. Ini mengindikasikan bahwa tujuan untuk menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi merupakan motivasi signifikan lainnya bagi karyawan. Ambisi ini mungkin dipicu oleh berbagai faktor, termasuk peningkatan status sosial, keuangan, dan tanggung jawab yang lebih besar.

Pada laten Pengembangan Karir, indikator Career Self-Confidence (A49) menunjukkan nilai loading tertinggi sebesar 0.898. Keyakinan pegawai dalam kemampuan mereka untuk mengatasi hambatan dalam mencapai tujuan karir mereka sangat penting dalam proses pengembangan karir. Kepercayaan ini bisa berasal dari pengalaman sebelumnya, dukungan organisasi, dan pelatihan profesional yang diberikan oleh organisasi. Indikator Career Exploration (A46), dengan nilai loading sebesar 0.874, menggambarkan bahwa pegawai yang aktif mencari informasi tentang berbagai karir yang mungkin cocok untuk mereka juga sangat relevan. Ini menunjukkan pentingnya kesadaran karir dan proaktivitas dalam mencari peluang baru sebagai bagian dari pengembangan karir.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya pengembangan karir sebagai faktor penggerak motivasi kerja. Program pengembangan karir yang efektif tidak hanya membantu pegawai dalam mencapai tujuan karir mereka tetapi juga meningkatkan motivasi kerja melalui peningkatan kepercayaan diri dan kesempatan untuk eksplorasi karir. Organisasi harus mempertimbangkan untuk mengimplementasikan dan memperkuat program pengembangan karir yang dapat mendukung kedua indikator ini untuk meningkatkan efektivitas kerja dan kepuasan karyawan.

Pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karir di Bank Indonesia

Penilaian kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Proses evaluasi dan penilaian kinerja yang efektif tidak hanya berguna untuk menentukan kinerja pegawai saat ini, tetapi juga berperan penting dalam membantu mereka mengembangkan karir mereka ke depan. Terdapat dua indikator utama yang memberikan insight penting terhadap komponen yang membantu pengembangan karir yaitu Career Self-Confidence (A49), indikator ini

memiliki nilai loading paling tinggi yaitu 0.898, menunjukkan bahwa keyakinan diri merupakan faktor penting dalam pengembangan karir.

Keyakinan diri pegawai terhadap kemampuan mereka mengatasi hambatan dalam mencapai tujuan karir mereka menjadi komponen kritis dalam proses pengembangan karir yang berhasil. Serta Career Exploration (A46), indikator ini memiliki nilai loading signifikan 0.874, yang menunjukkan pentingnya pegawai untuk aktif mencari informasi tentang berbagai pilihan karir yang mungkin cocok bagi mereka. Inisiatif untuk menjelajahi berbagai karir ini tidak hanya memperluas pengetahuan mereka tentang peluang yang tersedia, tetapi juga membantu mereka menyesuaikan aspirasi karir dengan realitas dan peluang.

Dalam variabel laten Penilaian Kinerja, indikator Tahapan dan Pelaksanaan Evaluasi dan Penilaian Kinerja Tengah Periode (A24) memiliki nilai loading terbesar (0.907). Pelaksanaan evaluasi dan penilaian kinerja yang dilakukan secara teratur dan mendalam sangat berpengaruh. Penilaian yang mencakup self assessment dapat memberikan gambaran yang lebih akurat dan komprehensif tentang kinerja pegawai, yang pada gilirannya membantu mereka dalam merencanakan dan mengimplementasikan langkah-langkah pengembangan karir.

Pengaruh pengembangan kompetensi terhadap pengembangan karir di Bank Indonesia

Pengembangan kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Dalam konteks ini, pengembangan kompetensi tercermin sebagai usaha-usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai, termasuk dukungan yang diberikan oleh atasan untuk membantu pegawai dalam mengembangkan karirnya. Indikator Individualized Support (A34) mencatat nilai loading tertinggi (0.905). Indikator ini menunjukkan bahwa dukungan yang diberikan oleh atasan dalam bentuk bantuan personal yang disesuaikan dengan kebutuhan individu pegawai memiliki peran yang sangat penting. Dukungan ini dapat mencakup pelatihan, mentoring, dan sumber daya lain yang dibutuhkan pegawai untuk berkembang dalam karirnya.

Indikator Career Self-Confidence (A49) memiliki nilai loading paling tinggi (0.898), menandakan bahwa keyakinan pegawai dalam kemampuannya untuk mengatasi hambatan dan mencapai tujuan karirnya adalah aspek kritis dalam pengembangan karir. Ini mencerminkan bahwa rasa percaya diri berperan besar dalam motivasi dan kemampuan pegawai untuk maju dalam karirnya. Indikator selanjutnya adalah Career Exploration (A46) dengan nilai loading 0.874. Aktivitas pegawai dalam mencari informasi mengenai berbagai karir yang mungkin cocok bagi mereka juga sangat signifikan. Keaktifan ini tidak hanya membantu pegawai untuk memahami peluang yang ada tapi juga memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi jalur karir yang lebih sesuai dengan keahlian dan minat mereka.

Pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja melalui pengembangan karir sebagai variabel mediasi di Bank Indonesia

Penilaian kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai melalui pengembangan karir sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menemukan bahwa penilaian kinerja memberikan dampak positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa ketika pegawai merasa kinerjanya dinilai secara adil dan transparan, mereka cenderung lebih termotivasi. Penilaian kinerja yang baik tidak hanya mengukur hasil kerja pegawai, tetapi juga memberikan umpan balik yang membantu mereka dalam pengembangan karir. Pengembangan karir bertindak sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara penilaian kinerja dan motivasi kerja. Ini menunjukkan bahwa efektivitas penilaian kinerja dalam meningkatkan motivasi tidak langsung, melainkan melalui peningkatan dalam aspek pengembangan karir pegawai.

Faktor-faktor seperti kepercayaan diri dalam karir dan eksplorasi karir adalah kunci di sini, dimana pegawai yang percaya pada kemampuan mereka untuk mengatasi hambatan dan yang aktif mencari informasi karir cenderung lebih termotivasi. Penelitian ini memberikan wawasan berharga tentang bagaimana penilaian kinerja dapat dijadikan alat untuk meningkatkan motivasi kerja melalui pengembangan karir. Sistem penilaian kinerja yang komprehensif yang tidak hanya fokus pada output, tetapi juga pada pertumbuhan dan pengembangan pegawai.

Pengaruh pengembangan kompetensi terhadap motivasi kerja melalui pengembangan karir sebagai variabel mediasi di Bank Indonesia

Pengembangan kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai melalui pengembangan karir sebagai variabel mediasi. Penelitian ini mengidentifikasi bahwa pengembangan kompetensi, sebagai variabel eksogen, memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai. Indikator Individualized Support (A34) dengan nilai loading 0.905, menunjukkan dukungan yang kuat dari atasan dalam pengembangan karir pegawai sangat penting. Dukungan mencakup pelatihan, bimbingan, dan sumber daya yang disesuaikan dengan kebutuhan dan aspirasi karir pegawai, yang secara langsung mempengaruhi motivasi mereka untuk bekerja dan berkembang dalam organisasi.

Pengembangan karir sebagai variabel mediasi menunjukkan bahwa adanya jenjang karir yang jelas dan dukungan untuk pencapaian karir dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Indikator Career Self-Confidence (A49) dengan nilai loading 0.898, menegaskan bahwa keyakinan pegawai dalam mengatasi hambatan karir merupakan faktor penting dalam motivasi kerja. Selanjutnya, Career Exploration (A46) dengan nilai loading 0.874, mengindikasikan bahwa pegawai yang aktif mencari informasi tentang peluang karir cenderung lebih termotivasi untuk maju dan mengembangkan kompetensi mereka.

Dalam konstruk Motivasi Kerja, indikator Keinginan memperoleh pengakuan (A11) dan Keinginan memperoleh posisi jabatan (A16), keduanya dengan nilai loading 0.84, menunjukkan bahwa pengakuan dan aspirasi jabatan yang tinggi adalah motivator kuat bagi pegawai. Pengakuan atas pencapaian memberikan validasi atas usaha dan kemampuan mereka, sementara keinginan untuk menduduki posisi jabatan tinggi menunjukkan dorongan untuk berkembang dan mencapai lebih dalam hierarki organisasi. Hasil penelitian ini menggarisbawahi pentingnya pengembangan kompetensi yang didukung oleh atasan dan struktur karir yang memadai dalam meningkatkan motivasi kerja.

Pengembangan karir berperan sebagai penghubung antara kompetensi yang dikembangkan dan motivasi kerja yang lebih tinggi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pertumbuhan pribadi dan profesional pegawai. Ini menunjukkan pentingnya perencanaan karir yang baik dan dukungan yang berkelanjutan dari manajemen untuk memaksimalkan potensi pegawai.

Kesimpulan

Hasil penelitian secara sederhana menunjukkan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Proses penilaian kinerja yang efektif dapat meningkatkan keinginan dan semangat kerja pegawai dengan memberikan pengakuan atas kinerja mereka, yang sejalan dengan teori motivasi. Selain itu, pengembangan karir juga ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Program pengembangan karir yang efektif tidak hanya membantu pegawai mencapai tujuan mereka tetapi juga meningkatkan motivasi melalui peningkatan kepercayaan diri dan kesempatan eksplorasi karir. Pengembangan kompetensi meskipun dianggap penting, tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja secara langsung, mengindikasikan bahwa motivasi lebih dipengaruhi oleh pengakuan dan jalur karir yang jelas.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan pengembangan kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Penilaian kinerja yang dilakukan secara teratur dan mendalam, termasuk melalui self-assessment, dapat memberikan gambaran komprehensif tentang kinerja pegawai, yang membantu dalam perencanaan langkah-langkah pengembangan karir. Di sisi lain, pengembangan kompetensi memainkan peran penting dalam membantu pegawai memahami peluang karir yang sesuai dengan keahlian dan minat mereka, yang pada akhirnya mendukung pengembangan karir yang lebih baik.

Selain itu, penelitian ini menegaskan bahwa penilaian kinerja dan pengembangan kompetensi juga berpengaruh positif terhadap motivasi kerja melalui pengembangan karir sebagai variabel mediasi. Penilaian kinerja yang komprehensif dapat meningkatkan motivasi kerja dengan mendorong

Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengembangan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja yang Dimediasi Variabel Pengembangan Karir pertumbuhan karir pegawai. Demikian pula, pengembangan kompetensi yang didukung oleh atasan dan struktur karir yang memadai dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pertumbuhan pribadi dan profesional pegawai. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya integrasi antara sistem penilaian kinerja, program pengembangan karir, dan strategi pengembangan kompetensi dalam memaksimalkan potensi pegawai dan meningkatkan motivasi kerja.

BIBLIOGRAFI

- Andira, R. A., Abdullah, A. Z., & Sidik, D. (2018). Faktor-faktor Yang Berhubungan Dengan Kinerja Kader Dalam Kegiatan Posyandu di Kecamatan Bontobahari Kabupaten Bulukumba Tahun 2012. *Jurnal Kesma*, 10(1), 73–79.
- Ahmad, A. and Kurniawan, Y, 2020, Sistem pendukung keputusan pemilihan pegawai terbaik menggunakan simple additive weighting. *Jurnal Teknik Informatika (Jutif)*, 1(2), 101-108. <https://doi.org/10.20884/1.jutif.2020.1.2.14>
- Aina, R. and Atan, T, 2020, The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), 8372. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Ali, Z., Mahmood, B., Mehreen, A, 2019, Linking Succession Planning To Employee Performance: the Mediating Roles Of Career Development And Performance Appraisal. *Australian Journal of Career Development*, 2(28), 112-121. <https://doi.org/10.1177/1038416219830419>
- Amri, F., Mz, M, 2023, Antecedents That Influence Employee Performance In Pt Lion Air With Organizational Culture As a Mediation Variable. *Jambura Sci. Manag.*, 1(5), 24-39. <https://doi.org/10.37479/jsm.v5i1.15702>
- Andykhatria, A., Indrayani, I., Fitra, M., Syahril, S., Hutasoit, H., & Yasa, I, 2022, Effect of work assessment, work discipline and organizational commitment to employee career developmentpublic works and spatial arrangements regency of karimun. *International Journal of Educational Review Law and Social Sciences (Ijlerlas)*, 2(1), 75-82. <https://doi.org/10.54443/ijlerlas.v2i1.146>
- Ariawan, J, 2022, Pengaruh talent management dan retensi karyawan terhadap kinerja karyawan dengan knowledge management sebagai pemediasi pada karyawan minimarket di jakarta. *Literatus*, 4(1), 272-282. <https://doi.org/10.37010/lit.v4i1.778>
- Atieq, M. and Basid, R, 2023, Analisis perbandingan employee engagement generasi x dan y pada dosen dan tenaga kependidikan di iain syekh nurjati cirebon. *Jurnal Bina Manajemen*, 11(2), 15-41. <https://doi.org/10.52859/jbm.v11i2.280>
- Azhari, A., Korolchuk, M., & Yunyk, I, 2023, The role of employer branding practices on management of employee attraction and retention. *Economics Ecology Socium*, 7(1), 46-60. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.1-5>
- Bank Indonesia, 2022, *Manajemen Kinerja Pegawai Bank Indonesia*, DSDM BI, Jakarta
- Bytyqi, Q, 2020, The impact of motivation on organizational commitment: an empirical study with kosovar employees. *Prizren Social Science Journal*, 4(3),

- 24-32. <https://doi.org/10.32936/pssj.v4i3.187>
- Dalimunthe, S., Toni, N., & Edward, Y, 2023, The influence of career development and training on work achievement with work motivation as an intervening variable (case study: labuhan batu district, *International Journal of Research and Review*, 10(2), 602-610. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20230272>
- Dangol, P, 2021, Role of performance appraisal system and its impact on employes motivation. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(1), 13-26. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems119>
- Dangol, P, 2021, Role of performance appraisal system and its impact on employes motivation. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(1), 13-26. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems119>
- Easton, C. and Steyn, R, 2022, Millennials hold different cultural values to those of other generations: an empirical analysis. *Sa Journal of Human Resource Management*, 20. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1901>
- Edward Efendi Silalahi, A. D. (2022). PENGARUH STRES KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PELAYANAN TEKNIK DI PT.MAHIZA KARYA MANDIRI CABANG BEKASI. *Jurnal Riset Ekonomi*, 2 No.3.
- Fikarlo, R., Masdupi, E., & Syahrizal, S, 2019, The effect of career development and leader-member exchange (lmx) on employee performance of padang city pdam with motivation as intervening variables. <https://doi.org/10.2991/piceeba-18.2019.71>
- Folarin, K, 2021, Cultivating millennial leaders. *American Journal of Leadership and Governance*, 6(1), 1-7. <https://doi.org/10.47672/ajlg.727>
- García, G., Gonzales-Miranda, D., Gallo, Ó., & Román-Calderón, J, 2019, Employee involvement and job satisfaction: a tale of the millennial generation. *Employee Relations*, 41(3), 374-388. <https://doi.org/10.1108/er-04-2018-0100>
- Guan, Y., Arthur, M., Khapova, S., Hall, R., & Lord, R, 2019, Career boundarylessness and career success: a review, integration and guide to future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 390-402. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.013>
- Gunawan, H., Guruh, M., Marlinah, H., Tilova, N., & Isnaeni, D. P, 2020, Program pembangunan, pengembangan serta peningkatan kualitas kompetensi sdm pada generasi muda yang unggul dan siap bersaing di era industri 4.0. *Jurnal Lokabmas Kreatif : Loyalitas Kreatifitas Abdi Masyarakat Kreatif*, 1(2), 88. <https://doi.org/10.32493/jlklklk.v1i2.p88-95.6380>
- Heath, M., Messina, N., & Bible, S, 2022, Millennials and the motivation to lead: is a transformational leader a catalyst or barrier?. *Management Research Review*, 46(8), 1149-1162. <https://doi.org/10.1108/mrr-05-2022-0322>
- Heriyanto, T., Naser, J. A., & Setia, K. A, 2018, The effect of competence and discipline on work motivation and impact on employee performance of pratama tax office in malang utara. *Management and Economic Journal (MEC-J)*, 2(3), 269-278. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v0i0.5872>
- Heriyanto, T., Naser, J., Setia, K, 2018, The Effect Of Competence and Discipline On Work Motivation And Impact On Employee Performance Of Pratama Tax Office In Malang Utara. *MEC-J*, 3(2), 269-278. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v0i0.5872>
- Nadhiroh, U. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

- Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengembangan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja yang Dimediasi Variabel Pengembangan Karir Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Koperta Langgeng Mulyo Ngancar Kediri. *Develop*, 3(1), 61–77.
- Ningmabin, P. M., & Adi, A. N. (2022). *PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN*. 1(3), 259–268.
- Nurhalizah, S., & Oktiani, N. (2024). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 1(3), 197–207. <https://doi.org/10.62421/jibema.v1i3.18>
- Sihotang, J. S. (2020). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di KPPN Bandar Lampung. *Journal of Management Review*, 4(3), 535–542.

Copyright holder:

Faris Rizky Kurniawan, Lies Putriana, Lies Putriana (2025)

First publication right:

Syntax Admiration

This article is licensed under:

