

**PERAN MOTIVASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH PENGALAMAN
KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR
PEGAWAI DI PT PLN (PERSERO) DIVISI SISTEM DAN
TEKNOLOGI INFORMASI OPERASIONAL
SUMATERA**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)
Dalam Bidang Ilmu Manajemen Kosentrasi Manajemen SDM*

Oleh :

MEILLY SUMARNI

NPM : 1920030035



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
2021**

PENGESAHAN TESIS

Nama : MEILLY SUMARNI
Nomor Pokok Mahasiswa : 1920030035
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : PERAN MOTIVASI DALAM MEMEDIASI
PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN
KOMPETENSI TERHADAP PENGEMBANGAN
KARIR PEGAWAI DI PT PLN (PERSERO) DIVISI
SISTEM DAN TEKNOLOGI INFORMASI
OPERASIONAL SUMATERA

Pengesahan Tesis

Medan, 23 Juni 2021

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II



(Assoc Prof. Dr. Drs. Sjahril Effendy P.
MSi, MA, M.Psi, MH)



(Assoc Prof. H. M. Fansi Rambe, S.E.,
M.M)

Direktur

Ketua Program Studi



(Dr. Syaiful Bahri, M.AP.)



(Assoc Prof. Dr. Drs. Sjahril Effendy P.
MSi, MA, M.Psi, MH)

PENGESAHAN

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
1920030035

Program Studi : Magister Manajemen

Tesis ini Telah Dipertahankan di Hadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M) Pada Hari Rabu, Tanggal 23 Juni 2021

Komisi Penguji

1. Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP

Ketua

2. Dr. HAZMANAN KHAIR, S.E., M.BA

Sekretaris

3. ZULASPAN TUPTI, S.E., M.Si

Anggota

1.

2.

3.

PERNYATAAN

PERAN MOTIVASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI DI PT PLN (PERSERO) DIVISI SISTEM DAN TEKNOLOGI INFORMASI OPERASIONAL SUMATERA

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana, Magister, dan/atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di Perguruan Tinggi Lainnya.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukkan Tim Penguji.
4. Dalam Karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar Pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 30 Juni 2021
Peneliti



MEILLY SUMARNI
NPM : 1920030035

**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

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis Peran Motivasi Dalam Memediasi Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Kompetensi Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Di PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera. Metode penelitian yang dilakukan menggunakan metode penelitian asosiatif. Metode pengumpulan data dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner dan studi dokumentasi. Penelitian dilakukan dengan menggunakan sampel jenuh yang diambil dari total populasi yaitu 80 orang. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak Lisrel versi 8.8 dengan analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, pengujian hipotesis, dan koefisien determinasi (R^2).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Secara parsial variabel pengalaman kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi pegawai; (2) Secara parsial variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai; (3) Secara parsial variabel pengalaman kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap pengembangan karir pegawai (4) Secara parsial variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir pegawai (5) Secara parsial variabel motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap pengembangan karir pegawai (6) Variabel motivasi berpengaruh tidak signifikan dalam memediasi pengaruh variabel pengalaman kerja terhadap pengembangan karir pegawai pegawai (7) variabel motivasi berpengaruh tidak signifikan dalam memediasi pengaruh variabel kompetensi terhadap pengembangan karir pegawai.

Kata Kunci: Pengembangan Karir, Pengalaman Kerja, Kompetensi, Motivasi

**THE ROLE OF MOTIVATION IN MEDIATING THE INFLUENCE OF
WORK EXPERIENCE AND COMPETENCE ON EMPLOYEE
CAREER DEVELOPMENT PT PLN (PERSERO) DIVISI
SISTEM AND TEKNOLOGI INFORMASI
OPERASIONAL SUMATERA**

MEILLY SUMARNI

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

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
DAFTAR ISI	iii
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	13
1.3 Pembatasan Masalah	14
1.4 Rumusan Masalah	14
1.5 Tujuan Penelitian	15
1.6 Manfaat Penelitian	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	18
2.1 Landasan Teori.....	18
2.1.1 Teori Pengembangan Karir	18
2.1.1.1 Pengertian Pengembangan Karir	18
2.1.1.2 Tujuan Dan Manfaat Pengembangan karir	20
2.1.1.3 Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir	22
2.1.1.4 Indikator Dalam Pengembangan karir	26
2.2.1 Teori Pengalaman Kerja.....	28
2.2.1.1 Pengertian Pengalaman Kerja.....	28
2.2.1.2 Manfaat Pengalaman Kerja	30
2.2.1.3 Cara Mendapatkan Pengalaman Kerja	31
2.2.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja	33
2.2.1.5 Indikator Pengalaman Kerja	34
2.3.1 Teori Kompetensi.....	35
2.3.1.1 Pengertian Kompetensi.....	35
2.3.1.2 Tujuan dan Manfaat Kompetensi	36
2.3.1.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi.....	38

2.3.1.4	Karekteristik Kompetensi	39
2.3.1.5	Indikator Kompetensi	40
2.4.1	Teori Motivasi Kerja.....	41
2.4.1.1	Pengertian Motivasi Kerja	41
2.4.1.2	Manfaat dan Tujuan Motivasi.....	44
2.4.1.3	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi.....	47
2.4.1.4	Jenis-Jenis Motivasi.....	51
2.4.1.5	Indikator Motivasi	53
2.2	Kajian Penelitian Yang Relevan	56
2.3	Kerangka Konseptual	65
2.4	Hipotesis.....	73
BAB III METODE PENELITIAN		75
3.1	Pendekatan Penelitian	75
3.2	Tempat Dan Waktu Penelitian	76
3.3	Populasi Dan Sampel	76
3.4	Definisi Operasional Variabel.....	77
3.5	Teknik Pengumpulan Data	79
3.6	Uji Instrumen	80
3.6.1	Uji Validitas Dan Realibilitas	80
3.7	Uji Asumsi Klasik	81
3.7.1	Uji Normalitas.....	81
3.8	Teknik Analisis Data.....	82
3.8.1	Teori <i>Structural Equation Model</i> (SEM).....	83
3.8.1.1	Uji Kecocokan Model Pengukuran.....	84
3.8.2	Pengujian Hipotesis	85
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		86
4.1	Hasil Penelitian	86
4.1.1	Gambaran Umum Dari PT PLN (Persero).....	86
4.1.1.1	Visi Misi Dan Moto Perusahaan	88
4.1.2	Deskripsi Data.....	88
4.1.2.1	Statistik Deskriptif Responden Pada Penelitian.....	88

4.1.2.2 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	93
4.1.2 Hasil Uji Persyaratan Analisis	113
4.1.2.1 Uji Instrumen.....	113
4.1.2.2 Uji Asumsi Klasik	119
4.1.3 Hasil Uji Hipotesis	127
4.1.3.1 Uji t-value Untuk Pengaruh Langsung	127
4.1.3.2 Uji t-value Untuk Pengaruh Tidak Langsung.....	129
4.1.3.3 Tabel Perbandingan Pengaruh Langsung Dan Pengaruh Tidak Langsung	130
4.1.3.4 Koefisien Determinasi (R ²).....	131
4.2 Pembahasan.....	133
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	148
5.1 Kesimpulan	148
5.2 Saran.....	149
DAFTAR PUSTAKA	151
LAMPIRAN.....	158

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT, karya Tesis ini dapat diselesaikan, dengan judul: **PERAN MOTIVASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI DI PT PLN (PERSERO) DIVISI SISTEM DAN TEKNOLOGI INFORMASI OPERASIONAL SUMATERA**. Tesis ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi S2 di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa sebagai manusia biasa pasti mempunyai kelemahan dan kekurangan, sehingga apa yang tertulis dalam Tesis ini akan jauh dari sempurna. Penulis dengan senang hati akan menerima saran dan kritik dari pihak manapun demi kemajuan bidang ilmu secara umum dan khususnya dunia pendidikan.

Meski melalui banyak hambatan dan kendala dalam melakukan penelitian Tesis ini, namun berkat perjuangan, bantuan dan dorongan dari banyak pihak, Tesis ini dapat diselesaikan tepat waktu, oleh karena itu sudah sepatutnya penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar- besarnya juga memberikan penghargaan setinggi-tinggi kepada yang terhormat:

- 1) Prof. Dr. Agussani M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- 2) Dr Syaiful Bahri M.AP, selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- 3) Assoc Prof. Dr. Drs. Sjahril Effendy P. MSi, MA, M.Psi, MH , selaku Dosen Pembimbing atas petunjuk dan bimbingannya dalam penyusunan Tesis ini.
- 4) Assoc Prof. H. Muis Fauzi Rambe, S.E., M.M , selaku Dosen Pembimbing atas petunjuk dan bimbingannya dalam penyusunan Tesis ini.

- 5) Seluruh Staf Dosen dan karyawan Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang tidak bisa disebutkan satu persatu atas bimbingannya.
- 6) Kedua Orangtua, adik dan semua keluarga tercinta atas doa dan dukungan yang telah diberikan selama penyusunan Tesis ini.
- 7) Rekan-rekan pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi dan PLN Angkatan 63 yang telah memberikan dukungan kepada penulis.
- 8) Rekan-rekan Pasca Sarjana atas kerjasama dan saling berbagi ilmu selama perkuliahan.

Terakhir pada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dan mendukung selama perkuliahan dan penyusunan Tesis. Semoga segala kebaikan dan keikhlasan mereka semua mendapatkan balasan dari Allah SWT dan mudah-mudahan tesis ini mempunyai manfaat bagi pihak yang memerlukannya. Amin.

Penulis

Meilly Sumarni

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Data Populasi	76
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel.....	78
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	89
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Kelompok Usia.....	90
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Masa Kerja	91
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Pendidikan	92
Tabel 4.5 Deskriptif Variabel Pengembangan karir.....	93
Tabel 4.6 Deskriptif Variabel Pengalaman Kerja	102
Tabel 4.7 Deskriptif Variabel Kompetensi	105
Tabel 4.8 Deskriptif Variabel Motivasi	108
Tabel 4.9 Uji Realibilitas	117
Tabel 4.10 Uji Normalitas Univariate.....	119
Tabel 4.11 Uji Normalitas Multivariate	120
Tabel 4.12 Goodness Of Fit Statistic	126
Tabel 4.13 Tabel Pengaruh Langsung.....	128
Tabel 4.14 Tabel Pengaruh Tidak Langsung Dengan Z-Sobel.....	129

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	73
Gambar 3.1 Timeline Penelitian	76
Gambar 4.1 Loading factor tahap 1	114
Gambar 4.2 Loading factor tahap 2	115
Gambar 4.3 Nilai RMSEA Awal	122
Gambar 4.4 Modification Indices Suggest.....	124
Gambar 4.5 Nilai RMSEA Setelah Iterasi	125
Gambar 4.6 Output T-Value	127
Gambar 4.7 Hasil Koefisien Determinasi (R^2).....	131

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Belakangan ini perusahaan-perusahaan berskala besar sedang banyak berinvestasi untuk sumber daya manusia di perusahaan nya, sehingga saat ini pegawai disuatu perusahaan tidak lagi hanya bertindak sebagai orang yang melakukan pekerjaan tetapi juga merupakan sebuah aset yang berharga untuk perusahaan. PT PLN (Persero) yang merupakan satu-satunya perusahaan atau badan usaha yang ada di Indonesia yang bergerak dalam bidang ketenagalistrikan, yang hingga sekarang berinvestasi besar untuk aset perusahaan berupa material kelistrikan seperti pembangkit, transmisi dan distribusi, dimana PT PLN (Persero) juga mulai melakukan investasi besar-besaran untuk sumber daya manusia di perusahaan. Investasi tersebut dilakukan dengan tujuan agar besarnya nilai investasi yang dikeluarkan sebanding dengan meningkatnya kualitas sumber daya manusia (SDM) yang ada di PT PLN (Persero), karena untuk mengelola, mengendalikan dan juga memelihara aset-aset pembangkit hingga distribusi tersebut tentunya membutuhkan tenaga ahli yang mampu dan handal agar tidak terjadi hal-hal yang akan menyebabkan kerugian pada PT PLN (Persero).

Dan selain itu sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas pada PT PLN (Persero) juga sangat dibutuhkan guna memenuhi proyek PLN Bersama pemerintah yaitu proyek pembangunan listrik 35000 megawatt di

Indonesia, dimana dengan proyek besar seperti hal tersebut tentunya membutuhkan banyak sumber daya manusia yang handal untuk dapat menyelesaikan proyek sesuai dengan target. Selain itu untuk mendukung keberhasilan dan percepatan proyek 35000 MW, serta dalam menghadapi era teknologi 4.0 maka mulai dari bulan Oktober 2018 dilakukan reorganisasi di PT PLN (Persero), hasil dari reorganisasi ini berupa pembentukan Divisi Sistem dan Teknologi Informasi yang terpusat dimana sebelum adanya reorganisasi ini bidang yang terkait teknologi informasi masih berada di bawah masing-masing kantor unit.

Dikarenakan divisi ini merupakan divisi yang berada dibawah direktorat keuangan kantor pusat, maka semua hal yang berkaitan dan berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan kompetensi pegawainya juga langsung berada dibawah wewenang dari Divisi Pengembangan Talenta PLN Kantor Pusat, baik berupa keputusan yang berkaitan dengan pengangkatan pegawai, diklat, peningkatan kompetensi hingga terkait mutasi pegawai. Selain itu, untuk memenuhi dan menunjang kehandalan teknologi informasi di kantor unit PLN se Indonesia, maka dilakukan penyebaran Pengalaman Kerja pegawai dari divisi sistem dan teknologi informasi di tiap-tiap kantor unit induk, walaupun berkantor di masing-masing kantor unit namun pegawai tersebut tetap berstatus sebagai pegawai kantor pusat.

Secara pengertian, sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset yang paling penting dalam suatu organisasi baik itu organisasi dalam skala besar maupun skala kecil, karena merupakan sumber yang dapat menggerakkan

dan mengarahkan organisasi, serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan yang ada dalam masyarakat dan zaman sebagai penjelasan dalam (Susiawan and Muhid 2015). Sedangkan, Sumber Daya Manusia (SDM) dalam konteks lain yaitu konteks bisnis menurut (Taufiqurokhman 2015) merupakan orang yang bekerja dalam suatu organisasi atau yang sering pula disebut karyawan. SDM merupakan aset paling berharga dalam perusahaan, tanpa manusia maka sumber daya perusahaan tidak akan dapat menghasilkan laba atau menambah nilainya sendiri untuk perusahaan. Manajemen SDM akan didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin, dan bukan pula semata menjadi sumber daya bisnis.

Manajemen Sumber Daya Manusia untuk selanjutnya disebut MSDM berkaitan dengan kebijakan dan praktik - praktik yang perlu dilaksanakan oleh manajer, mengenai aspek-aspek SDM dari Manajemen Kerja. Sama halnya dengan pendapat di atas, menurut Santamaria (dalam Susiawan & Muhid, 2015) karyawan tidak hanya memperhitungkan *reward* dalam bentuk uang, akan tetapi juga mengharapkan kualitas tertentu dari perlakuan dalam tempat kerjanya. Sebagai tambahan dari *reward* tersebut, karyawan mencari martabat, penghargaan, kebijakan yang dirasakan adil, rekan kerja kooperatif, serta kompensasi yang adil. Setiap karyawan yang telah memiliki pekerjaan tentunya juga akan memperbanyak pengalaman kerja dan meningkatkan kompetensi yang dimiliki, tentunya hal tersebut karena setiap pegawai memiliki motivasi untuk dapat mengembangkan karirnya ditempat karyawan tersebut bekerja,

sebagaimana pengertian pengembangan karir menurut Kadarisman dalam (Bahri and Yuni Chairatun Nisa 2017) bahwa Pengembangan karir adalah suatu proses dan kegiatan dalam mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan dimasa mendatang.

Dengan pengembangan karir tersebut maka dapat didefinisikan secara pengertian bahwa perusahaan atau manager SDM tersebut telah membuat dan menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara-cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karir karyawan selama dia bekerja”. Adapun Siagian dalam (Handoko and Rambe 2018) menyebutkan bahwa ada faktor yaitu sebanyak tujuh faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan karir seorang pegawai, diantaranya, 1) Faktor prestasi kerja yang memuaskan, 2) Faktor pengenalan oleh pihak lain 3) Faktor kesetiaan pada organisasi 4) Faktor pembimbing dan sponsor 5) Faktor dukungan para bawahan 6) Faktor kesempatan untuk bertumbuh, merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya 7) Dan juga Faktor berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri.

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.

Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi pertama kali melakukan reorganisasi pada tahun 2018 dimana jumlah pegawai di operasional Sumatera sebanyak 84 orang dengan 6 orang Manager, 12 orang Assistant Manager (Asman) dan 66 orang staf, pada tahun 2019 dengan jumlah pegawai 87 orang telah dilakukan pengembangan karir pegawai seperti mutasi dan rotasi, jumlah pegawai yang mendapatkan mutasi dari staf menjabat sebagai Assistant Manager (Asman) sebanyak 3 orang dimana 2 orang mendapatkan mutasi ke luar STI Operasional Sumatera dan 1 orang menjabat sebagai Assistant Manager (Asman) di Operasional Jambi, pada tahun 2019 juga terdapat rotasi pegawai dimana 1 orang pegawai di rotasi ke kantor pusat, 1 orang di rotasi dari kantor unit menjadi staf sti, 1 orang mengajukan *resign*, serta ada nya pengangkatan pegawai baru sebanyak 8 orang yang tersebar di beberapa unit operasional Sumatera. Lalu pada tahun 2020 dengan jumlah pegawai sebanyak 84 orang dan terjadi peningkatan dalam Pengembangan karir dimana terdapat rotasi manager dari unit ke kantor pusat sebanyak 2 orang, mutasi dari Assistant Manager (Asman) menjadi Manager sebanyak 1 orang, 5 orang pegawai dari staf naik menjadi Assistant Manager (Asman), 5 orang pegawai demosi dari jabatan Assistant Manager (Asman) kembali ke jabatan

staf, dan 7 orang pegawai rotasi dari sti sumatera ke sti unit di luar sumatera dan sebaliknya. Terakhir pada tahun 2021 dilakukan Reorganisasi Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi yang kedua dengan jumlah pegawai pada saat ini sebanyak 77 orang dimana ada 2 posisi Assistant Manager (Asman) yang kosong dengan 1 orang mutasi jabatan Assistant Manager (Asman) menjadi Manager dan 1 orang mutasi jabatan staf menjadi Assistant Manager (Asman), serta terjadi rotasi pegawai sebanyak 3 orang pegawai dengan 1 demosi pegawai ke luar sti dimana yang semula menjabat sebagai manager menjadi staf di kantor unit.

Pegalaman kerja dan kompetensi merupakan beberapa faktor yang juga dapat mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai dalam suatu perusahaan, sebagaimana yang pernah dijelaskan oleh Tohardi dalam (Candra and Ardana 2016) bahwa ada lima faktor yang akan mempengaruhi dari mulus atau tidaknya karir seorang karyawan atau pekerja. Maka untuk itulah dari kelima faktor tersebut harus dikelola oleh karyawan dengan baik, bila karyawan yang bersangkutan ingin meraih karir yang lebih tinggi, faktor tersebut terdiri dari yaitu sikap atasan, rekan sekerja dan bawahan, pengalaman, pendidikan, prestasi dan faktor nasib”, sedangkan menurut A. Sihotang dalam (Candra and Ardana 2016) bahwa faktor yang mempengaruhi dari pengembangan karir seorang karyawan yaitu pengalaman kerja. Secara pengertian, menurut Oertle and Trach dalam (Candra and Ardana 2016) “pengalaman kerja merupakan sesuatu atau kemampuan yang harus dimiliki oleh para karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Pengalaman kerja juga

dijadikan sebagai salah satu komponen penting untuk mengembangkan karir karyawan di suatu perusahaan". Dari pengertian tersebut dapat terlihat bahwa banyak dari organisasi yang memperhatikan pengalaman kerja (senioritas) sebagai dasar dalam persyaratan melakukan promosi (pengembangan karir) dengan melihat pada pertimbangan: (1) Sebagai penghargaan atas jasa seorang karyawan yang dilihat dari segi loyalitasnya kepada organisasi, (2) Penilaian yang bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang mendapat pertimbangan untuk dipromosikan, (3) Mendorong organisasi untuk dapat mengembangkan para pegawainya, karena pegawai yang paling lama berkarya pada akhirnya akan dipromosikan oleh organisasi sebagaimana yang jelaskan oleh Siagian dalam (Muamarizal, Samsir, and Marzolina 2015).

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 dipengaruhi 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 masih ditemukan beberapa kendala salah satu nya yaitu ada nya jabatan pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensi nya hal tersebut dikarenakan ada nya 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. Secara teori, sebagaimana yang dikemukakan oleh Priansa dalam (Rosmaini and Tanjung 2019) bahwa kompetensi itu merupakan suatu kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat seseorang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut dapat mampu mencapai apa yang diharapkan.

Sutrisno dalam (Rosmaini and Tanjung 2019) juga mengemukakan beberapa manfaat konsep kompetensi yaitu (1) Manfaat untuk memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai, (2) Sebagai alat seleksi karyawan, (3) Untuk memaksimalkan produktivitas, (4) Sebagai dasar dalam pengembangan sistem remunerasi, (5) Memudahkan untuk adaptasi terhadap perusahaan, (6) Dan terakhir untuk menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. 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).

Adapun bentuk-bentuk motivasi menurut (Rosmaini and Tanjung 2019) yaitu motivasi untuk berprestasi/kinerja, motivasi untuk kekuasaan, motivasi dalam sosial, ganjaran/umpan balik dan juga motivasi pribadi.Sedangkan tujuan motivasi menurut (Rosmaini and Tanjung 2019) diantaranya yaitu untuk meningkatkan semangat dan juga gairah kerja pegawai agar tetap berprestasi dan disiplin dalam bekerja.Oleh karena itu, setiap perusahaan/instansi juga tidak lepas dari sebuah tujuan dan apabila tujuan perusahaan/instansi telah tercapai maka kinerja perusahaan/instansi tersebut akan menjadi lebih baik. 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, sebagaimana menurut

Mangkunegara dalam (Siahaan and Bahri 2019) yang menyebutkan bahwa beberapa indikator motivasi kerja diantaranya yaitu orientasi tugas dan keseriusan tugas dan hubungan dengan rekan kerja. 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 adanya

formasi yang sesuai, 3. Adanya kendala pada saat menjabat sebagai pejabat struktural.

PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi (DIVSTI) Operasional Sumatera merupakan salah satu sub bidang yang terdapat pada divisi sistem dan teknologi informasi (DIVSTI) yang ada di PT PLN (Persero), dimana divisi sistem dan teknologi informasi ini merupakan divisi yang baru menerapkan sistem terpusat, dikarenakan baru menerapkan sistem terpusat tentunya membutuhkan dilakukannya sebuah analisis yang baik berkaitan dengan pengalaman kerja, dan kompetensi yang dimediasi oleh pengaruh motivasi dalam pengembangan karir pegawai.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penjelasan yang telah dibuat pada latar belakang masalah maka dapat dijabarkan identifikasi masalah pada penelitian ini, seperti poin-poin dibawah ini:

1. Masih ditemukan banyak pegawai yang sudah bekerja di bidang yang sama untuk waktu yang cukup lama namun memiliki pengalaman kerja yang minim karena kurangnya kesempatan pegawai untuk bisa mempelajari dan memahami pekerjaannya yang disebabkan terbatas oleh kebijakan ataupun aturan yang dibuat atasan ataupun unit tempatnya bekerja
2. Belum optimalnya program peningkatan kompetensi pegawai berdasarkan pengalaman kerja yang telah dimiliki oleh pegawai, yang menyebabkan terganggunya pada proses bisnis.
3. Kurangnya motivasi kerja pegawai akibat dari ketidaksesuaian Pengalaman Kerja dan kompetensi pegawai.

4. pengembangan karir pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensi, hal tersebut dikarenakan adanya kekurangan FTK di unit atau kantor tertentu.

1.3 Pembatasan Masalah

Dalam hal pengembangan karir pegawai tentunya dipengaruhi juga dari variabel-variabel lain sebagai variabel pendukung sebagaimana yang terdapat pada penjelasan sebelumnya maka penelitian ini hanya berfokus untuk mengkaji variabel-variabel tertentu saja, yang dimana diantara yaitu variabel pengalaman kerja dan kompetensi sebagai variabel bebas dan variabel motivasi sebagai variabel intervening nya. Sedangkan variabel-variabel lain yang tidak disebutkan diatas maka tidak akan dimasukkan dalam fokus penelitian penulis.

Adapun untuk melakukan analisis dari masalah yang telah dibahas sebelumnya selanjutnya penelitian akan dilakukan kepada karyawan PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera dan tidak termasuk pegawai *outsourcing*.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dirumuskan masalah-masalah sebagai berikut:

1. Apakah pengalaman kerja pegawai berpengaruh terhadap motivasi pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera?
2. Apakah kompetensi yang dimiliki pegawai berpengaruh terhadap motivasi pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera?

3. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai pada PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera?
4. Apakah kompetensi pegawai berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera?
5. Apakah motivasi pegawai berpengaruh terhadap motivasi pegawai pada PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera?
6. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir di mediasi oleh motivasi pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera?
7. Apakah kompetensi pegawai berpengaruh terhadap pengembangan karir di mediasi oleh motivasi pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera?

1.5 Tujuan Penelitian

Pada setiap penelitian tentunya memiliki hasil akhir yang akan dicapai sebagai tujuan dari penelitian tersebut, adapunt tujuan penelitian yang dilakukan yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel pengalaman kerja terhadap variabel motivasi pegawai pada PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel kompetensi terhadap variabel motivasi pegawai pada PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel pengalaman kerja terhadap variabel pengembangan karir pegawai pada PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel kompetensi terhadap variabel pengembangan karir pegawai pada PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel motivasi terhadap variabel pengembangan karir pegawai pada PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel pengalaman kerja terhadap variabel pengembangan karir yang dimediasi oleh variabel motivasi pegawai pada PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap pengembangan karir di mediasi oleh motivasi pegawai pada PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera.

1.6 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi para pihak yang membacanya, adapun manfaat-manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan juga memberikan sumbangan berupa pengembangan ilmu Yang berkaitan dengan bidang manajemen sumber daya manusia (SDM) yang berhubungan dengan pengalaman kerja, kompetensi, motivasi dan pengembangan karir pegawai. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat sebagai sumber referensi untuk penelitian selanjutnya dan bagi penelitian yang lain , dapat dijadikan bahan perbandingan.

2. Manfaat Praktis

Dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi pimpinan dan para karyawan pada PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera dan untuk sebagai peningkatan motivasi pegawai yang lebih baik, sehingga dapat diarahkan dalam peningkatan sistem untuk pengembangan karir pegawai.

3. Manfaat Bagi Penulis

Dapat dijadikan untuk menambah wawasan dan juga pengetahuan serta Dapat mengaplikasikan dan mensosialisasikan penelitian ini pada tempat dimana peneliti saat ini bekerja , khususnya yang berkaitan dengan peran motivasi dalam memediasi pgaruh pengalaman kerja , dan kompetensi pegawai terhadap pengembangan karir pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Pengembangan Karir

2.1.1.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah salah satu hal yang harus selalu menjadi perhatian khusus untuk setiap perusahaan agar dapat lebih meningkatkan dan memajukan perusahaan tersebut, berikut merupakan beberapa teori mengenai pengembangan karir , yaitu yang pertama menurut Kadarisman dalam (Bahri and Yuni Chairatun Nisa 2017) pengembangan karir merupakan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan ,yang akan dilakukan dimasa mendatang. Dengan pengembangan tersebut akan tercakup pengertian bahwa perusahaan atau manager SDM tersebut telah menyusun perencanaan Sebelumnya tentang cara-cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karier karyawan selama dia bekerja.

Sedangkan teori kedua menurut 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.

Dengan demikian dari beberapa pendapat yang sudah dikemukakan sebelumnya dapat terlihat bahwa pengembangan karir merupakan hak yang harus didapatkan oleh setiap karyawan yang telah bekerja di perusahaan dan juga merupakan tanggungjawab serta kewajiban yang diberikan dan dilakukan oleh perusahaan kepada pegawai guna mempertahankan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang ada di perusahaan.

2.1.1.2 Tujuan Dan Manfaat Pengembangan karir

Dari definisi pengembangan karir yang sudah dijelaskan oleh beberapa pendapat selanjutnya pengembangan karir tentu mempunyai tujuan dan manfaat sebagaimana menurut Rivai dan Sagala Dalam (Muamarizal, Samsir, and Marzolina 2015), “Pengembangan karir adalah suatu proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Tujuan dari pengembangan karir yang terutama adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang.

Sedangkan menurut (Muamarizal, Samsir, and Marzolina 2015) yang menjelaskan manfaat dari suatu pengembangan karir, diantaranya:

1. Untuk mendorong karyawan untuk dapat mengembangkan diri dan kemampuannya.
2. Untuk meningkatkan kepedulian dari karyawan terhadap perusahaan.

3. Untuk meminimalisir timbulnya keresahan dari pegawai yang merasa tidak mendapatkan perhatian yang cukup dari manajemen.
4. Untuk mengisi lowongan yang tersedia akibat jabatan yang ditinggalkan.
5. Serta untuk mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan karyawan.

Selanjutnya, menurut Ningrum dalam (Muamarizal, Samsir, and Marzolina 2015), tujuan dari pengembangan karir hendaknya selaras dengan apa yang menjadi harapan karyawan, dimana harapan-harapan tersebut terdiri dari

1. Adanya persamaan karir (career equity), yaitu dalam hal pengembangan karir di perusahaan, karyawan menginginkan terjadinya kesamaan hak dan kewajiban di dalam sistem promosi jabatan.
2. Adanya pengawasan karir (career supervision), yaitu terdapat peran aktif pengawas dari manajemen perusahaan untuk melakukan evaluasi dan memberikan umpan balik terhadap prestasi karyawan.
3. Adanya kesadaran akan adanya kesempatan (awareness of opportunity), yaitu karyawan merasakan adanya kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk mengembangkan / meningkatkan karir mereka.

4. Adanya minat karyawan (employees interest) , yaitu karyawan memang memiliki minat untuk maju dan berkembang bersama perusahaan. Minat karyawan berbeda-beda tergantung dari tingkat motivasi dan latar belakang individu masing-masing.
5. Adanya kepuasan karir (career satisfaction) , yaitu karyawan dapat merasakan kepuasan terhadap program pengembangan karir yang diberikan oleh perusahaan. Kepuasan ini sesuai dengan usia , jabatan , dan besarnya hak dan tanggung jawab yang mereka pikul.

Dari penjelasan tujuan dan manfaat pengembangan karir diatas, dapat terlihat bahwa pentingnya pengembangan karir pada karyawan dapat berdampak pada dalam diri karyawan tersebut berupa dorongan untuk lebih meningkatkan prestasi kerja dan juga berdampak pada luar diri karyawan yaitu pada perusahaan berupa meningkatnya kinerja perusahaan.

2.1.1.3 Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Selain adanya tujuan dan manfaat, pengembangan karir juga dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor sebagaimana, berdasarkan Pendapat Gouzali Saaydam dalam (Egota 2015) Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai yaitu:

1. Kebijakan Perusahaan

Ini merupakan faktor dominan yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan dan penentu ada tidaknya kesempatan pengembangan dalam perusahaan, berlaku tidaknya kesempatan pengembangan karir untuk semua orang tanpa pilih kasih dan ada tidaknya pola pengembangan karir yang dapat dipertanggung jawabkan.

2. Latar Belakang Pendidikan

Merupakan salah satu acuan untuk meningkatkan karir seseorang.

3. Kompetensi

Merupakan kompetensi yang harus dimiliki sepanjang karirnya dan dapat membantu karirnya dimasa mendatang dan menambah kemampuan dari karyawan.

4. Pengalaman Kerja

Merupakan suatu bagian penting dari pengembangan manajemen yang memberikan kontribusi dalam berbagai kondisi diberbagai pengembangan.

5. Kesetiaan pada Organisasi

Merupakan pemberian loyalitas (dedikasi) pada karir yang besar oleh perusahaan untuk mengurangi turn over karyawan.

6. Keluwesan Bergaul dan Hubungan antar manusia juga merupakan kebutuhan akan perasaan seseorang untuk dihormati dan

menghormati sesamanya dengan mencerminkan lingkungan yang aman, nyaman dan tentram.

Selain pendapat diatas, pengembangan karir seorang pegawai untuk menempati suatu posisi jabatan juga sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu. Sebagaimana menurut Payaman dalam (Pangestuti 2019), faktor-faktor yang akan menentukan karir seorang pegawai diantaranya yaitu sikap atasan dan rekan kerja, pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan, prestasi kerja, dan faktor lainnya. Sedangkan menurut penelitian Labbase dalam (Pangestuti 2019) menyebutkan juga faktor-faktor yang terdiri dari pendidikan dan pelatihan (diklat), prestasi kerja, pengalaman kerja dan keahlian yang dimiliki pegawai secara serempak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir.

Pendapat lain yang juga menyebutkan faktor - faktor yang mempengaruhi dari pengembangan karir yaitu menurut Tohardi dalam (Yulizar, Sarboini, and Mariati 2020), bahwa ada lima faktor yang juga akan mempengaruhi mulus tidaknya karir seseorang pegawai. Untuk itulah dari kelima faktor tersebut harus dikelola oleh karyawan dengan baik, bila karyawan atau pekerja yang bersangkutan ingin mendapatkan karir yang lebih tinggi. Kelima faktor tersebut yaitu:

1. Sikap Dari Atasan, Rekan Sekerja dan Bawahan

Bila seorang pegawai ingin meniti karirnya dengan mulus maka selain membenahi diri dengan mendapatkan segudang prestasi, juga perlu memback-up diri dengan perangai, tingkah laku atau moral yang baik.

2. Pengalaman

Pengalaman pada konteks ini juga dapat berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seseorang pegawai, walaupun hal ini masih tetap diperdebatkan.

3. Pendidikan

Faktor Pendidikan juga biasanya menjadi syarat untuk duduk di sebuah jabatan, misalnya syarat untuk menjadi seorang dosen maka minimal harus berpendidikan sarjana.

4. Prestasi

Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi dari pengalaman, pendidikan dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik juga tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun karena keterbatasan pendidikan, pengalaman dan dukungan rekan-rekan sekerja.

5. Faktor Motivasi

Adanya faktor motivasi yang juga turut mempengaruhi harus diyakini ada, karena dalam kenyataan ada yang berprestasi dan memiliki motivasi tetapi tidak pernah mendapat peluang untuk dipromosikan.

Berdasarkan (Rozalena and Dewi 2016), pengembangan karier yang dilakukan oleh seseorang harus berdasarkan beberapa kegiatan berikut:

- a. Prestasi kerja atau performa yang dihasilkan karyawan,
- b. Keterbukaan dan pengenalan mengenai orang-orang telah mencapai sasaran kinerjanya.
- c. Strategi karier yang lebih cemerlang daripada saat ini.

- d. Loyalitas atau kesetiaan kepada organisasi atau perusahaan merupakan alasan untuk kemajuan karier yang bersangkutan.
- e. Kecakapan pada pekerjaan yang semakin terlatih dan ahli akan menggiring seseorang menjadi mentor dan sponsor.
- f. Karyawan dapat meningkatkan kemampuan kompetensinya melalui Pendidikan formal/informal.

Dari beberapa penjelasan berkaitan dengan faktor - faktor yang akan mempengaruhi pengembangan karir diatas, dapat terlihat jelas bahwa faktor yang mempengaruhi dari pengembangan karir tidak hanya berasal dari dalam diri karyawan akan tetapi dapat juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya salah satunya yaitu lingkungan kerja karyawan tersebut.

2.1.1.4 Indikator Dalam Pengembangan karir

Dalam suatu penelitian tentunya dibutuhkan suatu indikator yang digunakan sebagai salah satu tahap untuk melakukan analisis dan pengolahan data. Selain faktor-faktor yang mempengaruhi juga terdapat beberapa indikator dalam pengembangan karir sebagaimana menurut Rivai dalam (Bahri and Yuni Chairatun Nisa 2017) yaitu terdiri dari beberapa hal diantaranya :

1. Prestasi dalam bekerja
2. Exposure
3. Jaringan kerja (Networking)
4. Pengunduran diri

5. Kesetiaan pada organisasi
6. Pembimbing dan juga sponsor
7. 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 terakhir d) Peran dari umpan balik terhadap kinerja.

Indikator dari pengembangan karir menurut Karina yang terdapat pada (Siregar et al. 2020) adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan suatu karir
2. Dukungan dalam perusahaan berbentuk moril dan material
3. Suatu perusahaan memberikan bentuk penghargaan
4. Pelatihan
5. Perlakuan yang sama dan adil dalam berkarir
6. Informasi Karir
7. Promosi
8. Mutasi terhadap karyawan
9. Penempatan pada pekerjaan yang cocok dan juga tepat
10. Pengembangan dari suatu tenaga kerja

Dari beberapa indikator diatas terdapat perbedaan dalam penggunaan indikator untuk pengembangan karir dimana perbedaan tersebut dapat terjadi tergantung dari ruang lingkup penelitian yang dilakukan, sehingga

pada penelitian ini menggunakan indikator sebagaimana yang dikemukakan oleh Karina dalam ((Siregar et al. 2020).

2.2.1 Teori Pengalaman Kerja

2.2.1.1 Pengertian Pengalaman Kerja

Pada saat pelaksanaan seleksi pegawai atau pun rekrutmen di suatu perusahaan pengalaman kerja juga merupakan salah hal penting untuk seseorang sehingga seseorang tersebut diterima menjadi pegawai, hal tersebut dikarenakan pengalaman kerja dapat berpengaruh pada penempatan dan juga kinerja pegawai selama bekerja, sebagaimana pendapat dari (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. Selanjutnya Siagian juga berpendapat dalam (Muamarizal, Samsir, and Marzolina 2015) yang

mejelaskan bahwa banyak dari organisasi yang memperhatikan pengalaman kerja (senioritas) sebagai dasar dalam persyaratan promosi (Pengembangan karir) dengan melihat pada beberapa pertimbangan diantaranya: (a) sebagai penghargaan atas jasa dari seorang karyawan yang dilihat dari segi loyalitasnya kepada organisasi, (b) penilaian yang bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang mendapat pertimbangan untuk dipromosikan, (c) mendorong organisasi untuk dapat mengembangkan para pegawainya, karena pegawai yang paling lama berkarya pada akhirnya akan dipromosikan oleh organisasi.

Avriyanti, Sumarni, and Zuhro 2019 juga menjelaskan pengertian dari pengalaman kerja yaitu tingkat penguasaan dari pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan dalam bekerja yang dapat diukur dari masa kerja dan jenis pekerjaan yang pernah dikerjakan karyawan selama periode tertentu. Adapun pengertian lain yaitu sebagaimana yang dijelaskan oleh Oertle and Trach dalam (Candra and Ardana 2016) bahwa pengalaman kerja merupakan sesuatu hal atau kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya. Pengalaman kerja dijadikan sebagai salah satu komponen penting untuk dapat mengembangkan karir karyawan di suatu perusahaan.

Berdasarkan dari penjelasan yang dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja ialah suatu hal yang

mutlak yang seharusnya dimiliki setiap orang terutama untuk setiap pegawai atau karyawan pada suatu perusahaan, dimana pengalaman kerja ini akan memperlihatkan keterkaitan antara latar belakang pendidikan, kemampuan yang dimiliki dan juga ketertarikan seseorang pada suatu pekerjaan.

2.2.1.2 Manfaat Pengalaman Kerja

Setiap pekerjaan yang dilakukan tentunya harus mempunyai manfaat, begitu juga pengalaman kerja yang mempunyai manfaat yang tidak hanya untuk individu seorang pegawai namun juga manfaat untuk perusahaan tempat pegawai tersebut bekerja. Menurut Soekarno dalam (Muamarizal, Samsir, and Marzolina 2015) bahwa “suatu perusahaan akan lebih cenderung memilih tenaga kerja yang berpengalaman dari pada yang tidak berpengalaman. Hal tersebut disebabkan karena mereka yang berpengalaman lebih berkualitas dalam melaksanakan pekerjaan sekaligus tanggung jawab yang diberikan perusahaan dapat dikerjakan sesuai dengan ketentuan atau permintaan perusahaan. Oleh karena itu pengalaman kerja mempunyai manfaat bagi pihak perusahaan maupun karyawan. Manfaat dari pengalaman kerja adalah untuk kepercayaan, kewibawaan, pelaksanaan pekerjaan, dan memperoleh penghasilan.”

Berdasarkan manfaat dari masa kerja tersebut Soekarno dalam (Muamarizal, Samsir, and Marzolina 2015) juga menjelaskan bahwa seseorang yang telah memiliki masa kerja lebih lama maka apabila dibandingkan dengan orang lain, akan memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Mendapat kepercayaan yang semakin baik dari orang lain pada saat pelaksanaan tugasnya.
- b. Kewibawaan akan semakin meningkat sehingga dapat juga mempengaruhi orang lain untuk bekerja sesuai dengan keinginannya.
- c. Pelaksanaan pekerjaan akan berjalan dengan lancar karena orang tersebut telah memiliki sejumlah pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya.
- d. Dengan adanya pengalaman kerja yang semakin baik, maka orang juga akan memperoleh penghasilan yang lebih.

Pengalaman kerja yang merupakan sebuah nilai tambah untuk seseorang dalam bekerja dan juga salah satu poin untuk perusahaan dalam melakukan Pengembangan karir pegawai tentu nya sangat dibutuhkan karena mempunyai manfaat-manfaat bagi individu pegawai dan juga perusahaan tempat pegawai tersebut bekerja.

2.2.1.3 Cara Mendapatkan Pengalaman Kerja

Dikarenakan pengalaman kerja yang saat ini sudah dijadikan sebagai salah satu prasyarat dalam seleksi dan pengembangan karir pegawai tentu nya setiap pegawai perlu untuk memahami cara agar mendapatkan pengalaman kerja meskipun pegawai tersebut belum pernah bekerja sebelumnya, menurut Syukur dalam (Muamarizal, Samsir, and Marzolina 2015) menyatakan bahwa cara yang dapat dilaksanakan seseorang untuk memperoleh pengalaman kerja adalah sebagai berikut:

a) Pendidikan

Berdasarkan pendidikan seseorang, maka orang tersebut juga dapat memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak dari sebelumnya.

b) Pelaksanaan tugas

Melalui pelaksanaan tugas yang sesuai dengan kemampuannya, maka seseorang akan semakin banyak memperoleh pengalaman kerja.

c) Media informasi

Pemanfaatan dari berbagai media informasi, akan mendukung seseorang untuk memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak.

d) Penataran

Melalui kegiatan penataran, seseorang juga akan memperoleh banyak pengalaman dari orang yang menyampaikan bahan penataran tersebut.

e) Pergaulan

Melalui pergaulan sehari-hari, seseorang juga akan semakin banyak memperoleh pengalaman kerja untuk diterapkan sesuai dengan kemampuannya.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat terlihat bahwa ternyata untuk mendapatkan pengalaman kerja itu mempunyai banyak cara yaitu dapat melalui pendidikan, media informasi bahkan didapatkan melalui pergaulan sehari-hari

2.2.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Selain mempunyai manfaat, pengalaman kerja juga di pengaruhi oleh faktor-faktor yang sebagaimana menurut Ahmad dalam (Muamarizal, Samsir, and Marzolina 2015) , faktor-faktor yang juga dapat mempengaruhi masa atau pengalaman kerja seseorang adalah sebagai berikut:

- a) Waktu, semakin lama dari seseorang melaksanakan tugas akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak.
- b) Frekuensi, semakin sering seseorang melaksanakan tugas sejenis umumnya orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik.
- c) Jenis tugas, semakin banyak jenis tugas yang dilaksanakan oleh seseorang maka umumnya orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik.
- d) Penerapan , semakin banyak penerapan pengetahuan, keterampilan, dan sikap oleh seseorang dalam melaksanakan tugas tentunya akan dapat meningkatkan pengalaman kerja orang tersebut.
- e) Hasil, seseorang yang memiliki pengalaman kerja lebih banyak maka akan dapat memperoleh hasil pelaksanaan tugas yang lebih baik.

Setiap faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja tentunya akan berhubungan atau berkaitan antar satu faktor dengan faktor lainnya sehingga apabila faktor tersebut dapat terpenuhi maka hasilnya juga akan lebih baik.

2.2.1.5 Indikator Pengalaman Kerja

Dalam menentukan pengalaman kerja juga terdapat faktor-faktor yang juga dapat digunakan sebagai indikator untuk melakukan pengukuran sehingga hasil yang akan didapat menjadi lebih akurat dan terukur. Menurut Foster dalam (Leatemala 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.

Dari indikator diatas selanjutnya dapat digunakan untuk sebagai pedoman dalam pelaksanaan penelitian, dimana indikator tersebut digunakan sebagai poin-poin dalam membuat kuesioner pada penelitian.

2.3.1 Teori Kompetensi

2.3.1.1 Pengertian Kompetensi

Selain pengalaman kerja variabel yang juga dapat menentukan pengembangan kariir seorang pegawai ialah kompetensi, karena kompetensi dapat berkaitan dengan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang. Berikut merupakan beberapa teori yang dikemukakan yang berkaitan dengan kompetensi diantaranya menurut 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. Sedangkan menurut pendapat Sudarmanto yang berpendapat dalam (Nyoto 2019), mengatakan bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar dari perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul di dalam pekerjaan atau situasi. Dengan kata lain,

kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengidentifikasi cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan menudukung untuk periode waktu cukup lama.

Dari beberapa penjelasan mengenai teori kompetensi maka dapat dibuat suatu kesimpulan bahwa kompetensi merupakan kapasitas atau kemampuan yang di miliki oleh seseorang dimana dalam hal ini dapat terlihat dari kemampuan *softskill* maupun *hardskill* nya yang akan menunjukkan kapabilitas dan keahlian seseorang.

2.3.1.2 Tujuan dan Manfaat Kompetensi

Adapun kompetensi mempunyai tujuan dan juga manfaat, dimana tujuan kompetensi akan berpengaruh kepada perusahaan untuk dapat menilai kemampuan seorang pegawai, sedangkan manfaat akan berpengaruh langsung ke individu masing-masing pegawai. Berikut tujuan Penggunaan model kompetensi menurut (Nyoto 2019) yang dilakukan dengan alasan sebagai berikut :

- a. Untuk mendapatkan seseorang yang sesuai dengan jabatan pada saat yang terjadi,
- b. Isi Jabatan menjadi semakin kompleks,
- c. Adanya perkembangan dari teknologi dan informasi semakin sengit,
- d. Terjadinya perubahan gaya hidup (*lifestyle*),
- e. Tuntutan untuk dapat berpikir strategis,
- f. Upaya untuk dapat meminimalisir *gap* antar personal dalam internal perusahaan,

- g. Adanya tuntutan dari organisasi sebagai upaya untuk masuk dalam persaingan terbuka (globalisasi)

Sedangkan menurut (Nyoto 2019) penerapan kompetensi SDM dalam perusahaan yang berorientasi masa depan adalah dengan tujuan sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui pengetahuan bisnis secara detail,
- b. Untuk memiliki keahlian dalam mengelola SDM,
- c. Untuk memiliki spesifikasi kemampuan mengelola SDM perusahaan,
- d. Untuk memiliki kemampuan mengelola budaya organisasi dan budaya kerja,
- e. Untuk memiliki kredibilitas personal baik,
- f. Untuk mampu mengikuti perubahan organisasi dari faktor eksternal

Adapun manfaat kompetensi berdasarkan Sutrisno dalam (Rosmaini and Tanjung 2019) yaitu (a) Memperjelas daristandar kerja dan harapan yang ingin dicapai. (2) Sebagai Alat seleksi karyawan. (3) Untuk memaksimalkan produktivitas. (4) Sebagai dasar untuk pengembangan sistem remunerasi. (5) Untuk memudahkan adaptasi terhadap perubahan. (6) Dan untuk menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Dari uraian terkait tujuan dan manfaat kompetensi pegawai di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan kompetensi akan mempengaruhi organisasi perusahaan seperti untuk meminimalisir *gap* antar personal dalam internal perusahaan, dan untuk memenuhi tuntutan organisasi sebagai upaya untuk masuk dalam persaingan terbuka (globalisasi), sedangkan

manfaat kompetensi selain akan bermanfaat ke pegawai juga akan bermanfaat untuk perusahaan seperti untuk sebagai alat seleksi karyawan dan dasar untuk Pengembangan karir pegawai.

2.3.1.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Selain mempunyai manfaat, kompetensi juga mempunyai faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya. Berikut faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi menurut Wibowo dalam (Rosmaini and Tanjung 2019), yaitu (a) Keyakinan dan juga nilai-nilai, (b) Ketrampilan, (c) Pengalaman. (d) Budaya organisasi, (e) Emosi, (f) Kemampuan intelektual.

Faktor kompetensi menurut Sedarmayanti dalam (Abdi and Wahid 2018) adalah kompetensi dapat mencakup berbagai faktor teknis dan non teknis, kepribadian dan tingkah laku, soft skills dan hard skills, kemudian dipergunakan sebagai aspek yang dinilai banyak perusahaan untuk merekrut pegawai ke dalam organisasi. Dan untuk dapat melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi teknis yaitu 1) tingkat pendidikan, 1) pengalaman kerja, dan 3) kemampuan dalam menganalisis. Sedangkan kompetensi non teknis dapat mengacu pada kemampuan untuk mengendalikan diri dan memacu diri dalam bekerja sebagaimana menurut Hutapea dan Thoha dalam (Abdi and Wahid 2018) Kompetensi non teknis dapat meliputi karakteristik individual seperti motivasi, tingkah laku dan kepribadian seseorang.

Berdasarkan faktor-faktor dari kompetensi diatas, faktor-faktor dalam mempengaruhi kompetensi terdiri dari faktor dari dalam diri dan juga faktor dari luar diri, dimana faktor dari dalam diri terdiri dari keyakinan dan nilai-nilai, emosi dan juga kemampuan intelektual, sedangkan faktor dari luar diri terdiri dari ketrampilan, pengalaman dan juga budaya organisasi.

2.3.1.4 Karakteristik Kompetensi

Dalam meningkatkan kompetensi diri setiap orang memiliki karakteristik yang berbeda-beda dimana karakteristik inilah yang akan menjadi salah satu pembeda dari tiap-tiap kompetensi diri dari masing-masing individu. Berdasarkan (Loindong, Mananeke, and Pokatong 2015) bahwasan Pfeffer menyebutkan terdapat lima karakteristik dari kompetensi yaitu :

a. Motif (Motives)

Motif adalah suatu hal di mana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan.

b. Perangai (Traits)

Perangai adalah suatu watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu.

c. Konsep Diri (Self Concept)

Konsep diri adalah suatu sikap atau nilai yang diukur dengan tes responden untuk mengetahui apa yang dinilai baik oleh seseorang, apa yang pernah dilakukan atau apa yang ingin mereka lakukan.

d. Pengetahuan (Knowledge)

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki oleh seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (Knowledge) merupakan kompetensi yang kompleks.

e. Kemampuan (Skills)

Skills adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Dari karakteristik diatas dapat terlihat bahwa mekipun setiap mempunyai karakteristik kompetensi yang berbeda-beda namun untuk dapat meningkatkan kompetensi nyam aka setiap individu juga sudah seharusnya untuk meningkatkan pula karkateristik lain yang ada pada dirinya seperti apabila seseorang yang mempunyai karakteristik pengetahuan yang bagus namun kurang di karakteristik keterampilan maka untuk memperbaiki kekurangan tersebut diperlukan sebuah Latihan dan ketekunan.

2.3.1.5 Indikator Kompetensi

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.

Sedangkan indikator kompetensi menurut Payne dalam (Ainanur and Tirtayasa 2018) yang menjelaskan bahwa indikator-indikator dari pengukuran kompetensi komunikasi antara lain sebagai berikut:

- 1) Motivasi komunikasi: dapat dikaitkan dengan kesediaan seseorang untuk mendekati atau menghindari interaksi dengan yang lain,
- 2) Pengetahuan komunikasi: pengetahuan dapat diperoleh melalui pendidikan, pengalaman dan dengan pengamatan apa yang disebut prototipe dari kompetensi interpersonal,
- 3) Keterampilan komunikasi: dapat mencakup kinerja aktual komunikasi

Dari indikator diatas selanjutnya dapat digunakan untuk sebagai pedoman dalam pelaksanaan penelitian, dimana indikator tersebut digunakan sebagai poin-poin dalam membuat kuesioner pada penelitian.

2.4.1 Teori Motivasi Kerja

2.4.1.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi ialah proses untuk memberikan dorongan pada diri yang dapat berupa dorongan dari dalam dan juga dorongan luar diri, dorongan

dalam diri dapat berupa rasa semangat ataupun berupa ambisi untuk melakukan sesuatu, sedangkan dorongan dari luar diri dapat berasal dari seseorang yang berada di lingkungan sekitar. Penjelasan motivasi kerja dalam (Rosmaini and Tanjung 2019) adalah suatu dorongan dan rangsangan yang dapat menyebabkan seseorang bersemangat dalam bekerja karena terpenuhi kebutuhannya. Dalam pengertian lain motivasi juga dapat diartikan sebagai motif atau sebagai faktor pendorong yang bersifat internal yang datang dari dalam diri seseorang untuk menimbulkan dan mengarahkan perilaku atau perbuatan yang akan dilakukannya. Setiap pegawai memiliki kebutuhan yang berbeda-beda, sehingga motivasi yang dibutuhkan oleh pegawai pun akan berbeda satu sama lainnya. Tetapi apabila sudah ada dalam suatu instansi maka instansi tersebutlah yang harus mampu memenuhi kebutuhan para pegawainya. Motivasi pegawai haruslah tetap tinggi untuk mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan sebelumnya

Sedangkan berdasarkan dari beberapa pendapat yang terdapat dalam (Fachrezi and Khair 2020) sebagai berikut, 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.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi identik dengan hal yang membuat seseorang menjadi terpacu atau terdorong untuk melakukan suatu hal dan untuk menjadi yang terbaik serta menghindari hal-hal yang buruk. Semakin seseorang termotivasi maka semakin mudah untuk menilai kesungguhan dari seseorang tersebut.

2.4.1.2 Manfaat dan Tujuan Motivasi

Setiap pemberian suatu motivasi yang tepat maka akan dapat menimbulkan semangat, gairah dan keikhlasan kerja dari dalam diri seseorang. Dengan meningkatnya Kegairahan dan Kemauan untuk bekerja dengan sukarela maka hal tersebut akan menghasilkan pekerjaan yang menjadi lebih baik pula, sehingga juga akan memengaruhi pada meningkatkannya produktivitas kerja. Sedangkan seseorang yang mempunyai motivasi dalam kerja yang rendah, maka mereka akan melakukan pekerjaan dengan kurang maksimal dan cenderung tidak berusaha untuk mendapatkan hasil yang terbaik.

Berdasarkan pendapat Saydam dalam (Siahaan and Bahri 2019) mengemukakan tujuan motivasi adalah: (a) Untuk mengubah perilaku dari karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan, (b) Untuk meningkatkan gairah dan juga semangat kerja, (c) Untuk meningkatkan disiplin dalam bekerja, (d) Untuk meningkatkan prestasi kerja, (e) Untuk meningkatkan rasa tanggung jawab, (f) Untuk meningkatkan produktivitas dan juga efisiensi, serta (g) Untuk menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Adapun penjelasan dari poin-poin di atas adalah sebagai berikut:

- a) Untuk Mengubah perilaku dari karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan

Dalam pemberian motivasi sebenarnya terkandung makna bahwa setiap pegawai perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, serta kekurangan-kekurangannya.

b) Meningkatkan gairah dan semangat kerja

Persoalan-persoalan manusia (pegawai) hanya dapat diselesaikan oleh manusia pula, dengan menggunakan data dan alat-alat kemanusiaan. Kondisi mental atau psikis pegawai, juga amat besar pengaruhnya untuk produktivitas kerja.

c) Meningkatkan disiplin kerja

Disiplin kerja pegawai juga dapat ditumbuhkan karena motivasi yang diberikan organisasi atau pimpinan pada diri pegawai tersebut. Dengan demikian, pimpinan organisasi sebelum memberikan motivasi kepada pegawainya, juga harus terlebih dahulu memahami apa yang menjadi motif pegawai sehingga mau bekerja dengan baik. Apa yang akan mendorongnya supaya pegawai bersedia memberikan waktunya, tenaganya dan pikirannya untuk melaksanakan pekerjaan dalam organisasi yang menjadi tepat kerjanya.

d) Meningkatkan prestasi kerja

Biasanya keinginan untuk berprestasi akan menjadi dambaan yang dapat mendorong pegawai yang bersangkutan untuk dapat melakukan pekerjaan. Pencapaian prestasi dalam melakukan

pekerjaan tersebut akan menggerakkan pegawai yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya.

e) Meningkatkan rasa tanggung jawab

Seorang pegawai yang bekerja dalam organisasi pada sewaktu-waktu juga ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar. Tanggung jawab tersebut bukan saja atas hasil pekerjaannya yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi.

f) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi

Dapat dikemukakan bahwa tidak ada pegawai yang senang bekerja ditempat kerja yang membosankan, meresahkan, serta yang dapat membahayakan kondisi jiwa. Kondisi kerja amat menentukan tingkat gairah kerja para pegawainya.

g) Menumbuhkan loyalitas karyawan

Dapat dikemukakan bila motivasi lemah maka loyalitas juga akan merosot. Oleh sebab itu, para pegawai yang mempunyai motivasi yang tinggi, juga akan mempunyai loyalitas tinggi.

Selain itu, Saydam dalam (Kadarisman 2017) juga menjelaskan tujuan dari motivasi yaitu, pada hakikatnya tujuan dari pemberian motivasi kerja kepada para karyawan adalah: a) Untuk dapat mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan, b) Untuk dapat meningkatkan gairah dan semangat kerja, c) Untuk dapat meningkatkan disiplin kerja, d) Untuk dapat meningkatkan prestasi

kerja, e) Untuk dapat meningkatkan rasa tanggungjawab, f) Untuk dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi, g) Dan juga untuk dapat menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan diatas , pemberian motivasi kerja kepada para pegawai adalah untuk mengubah perilaku pegawai tersebut sesuai dengan keinginan perusahaan. Jika tujuan dan manfaat dari motivasi tersebut telah tercapai oleh pegawai maka bisa dikatakan bahwa perusahaan akan semakin dekat dengan keberhasilan dari perusahaan.(Siahaan and Bahri 2019).

2.4.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi juga adalah salah satu bentuk dorongan psikologi seseorang karena motivasi dapat berasal dari dalam diri masing- masing orang. Berdasarkan dari Sutrisno dalam (Siahaan and Bahri 2019), Motivasi sebagai suatu proses psikologis dalam diri seseorang juga akan dipengaruhi oleh beberapa factor motivasi. Faktor-faktor dari motivasi dibedakan atas faktor internal dan faktor eksternal yang berasal dari pegawai . Adapun penjelasan masing-masing dari kedua faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu:

1) Faktor Internal

Faktor internal yang juga dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain :

a) Keinginan untuk dapat hidup. Yaitu suatu keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya.

b) Keinginan untuk dapat memiliki. Yaitu suatu keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan. Seseorang mau bekerja disebabkan adanya suatu keinginan untuk diakui dan dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang tinggi, orang akan mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan. Bila kita perinci, maka keinginan seseorang untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal : Adanya penghargaan terhadap suatu prestasi, Adanya suatu hubungan kerja yang harmonis dan kompak, Pimpinan yang adil dan juga bijaksana, serta Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

e) Keinginan untuk berkuasa. Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk

berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga.

2) Faktor Eksternal

Faktor eksternal juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan suatu motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor eksternal itu diantaranya:

a) Kondisi dari lingkungan kerja. Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan suatu pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b) Kompensasi yang memadai. Kompensasi merupakan suatu sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk dapat menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai juga merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

c) Supervisi yang baik. Fungsi dari supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d) Adanya jaminan kerja. Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa bahwa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e) Status dan tanggung jawab. Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dari setiap karyawan dalam bekerja.

Mereka bukan hanya mengharapkan suatu kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

f) Peraturan yang fleksibel. Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan suatu sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini lah yang dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan.

Menurut Sukmalana dalam (Abbas 2013), Motivasi pada dasarnya dapat bersumber pada diri seseorang (motivasi intrinsik) dan dapat pula bersumber dari luar diri seseorang (motivasi ekstrinsik). Faktor-faktor motivasi tersebut dapat berdampak positif atau dapat pula berdampak negatif bagi seorang. Dalam hal ini, seorang dituntut memiliki motivasi intrinsik kerja, motivasi ekstrinsik kerja terdiri dari faktor kompetensi yang memadai untuk dapat menampilkan kemampuan dan hasil kerja yang memadai pula.

Faktor-faktor motivasi kerja menurut Faustino dalam (Novionita, Rosnita, and Maharani 2008) diantaranya yaitu : 1) Kebutuhan, 2) Tujuan, 3) Sikap, 4) Kemampuan, 5) Gaji, 6) Keamanan Pekerjaan, 7) Sesama Pekerja, 8) Pengawasan, 9) Pujian, 10) Hasil pengalaman yang didapat dari pekerjaan itu sendiri.

Dari faktor - faktor yang akan mempengaruhi motivasi seseorang diatas, motivasi berkaitan juga dengan bagaimana

seseorang berinteraksi dengan orang lain, atau dapat dikatakan untuk dapat memicu adanya motivasi maka seseorang seharusnya selalu untuk melakukan bersosialisasi dan atau berinteraksi sosial baik selama berada di lingkungan tempat tinggal maupun di lingkungan tempat kerja.

2.4.1.4 Jenis-Jenis Motivasi

Dapat dipahami bahwa motivasi memang dapat berasal dari diri sendiri atau dari orang lain oleh sebab itu maka sudah tepat bahwa motivasi memiliki banyak jenis, Adapun jenis-jenis motivasi menurut Hamalik dalam (Hasgimianti, Putri, and Rahima 2018) bahwa motivasi dapat terbagi menjadi dua jenis yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

a. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang ada dan tercakup di dalam situasi dalam beraktivitas dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan serta tujuan-tujuan dari seseorang. Jenis motivasi ini akan timbul dari dalam diri individu sendiri tanpa ada paksaan dorongan orang lain, tetapi atas dasar dan kemauan sendiri. Motivasi ini juga sering disebut sebagai motivasi murni. Motivasi yang sebenarnya timbul dari dalam diri seseorang sendiri, misalnya keinginan seseorang untuk mendapatkan keterampilan tertentu, memperoleh informasi, dan juga untuk

mengembangkan sikap untuk berhasil. Jadi motivasi ini timbul tanpa adanya pengaruh dari luar, karena rasa ingin tahunya lebih tinggi terhadap sesuatu.

b. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang disebabkan oleh faktor dari luar diri seseorang seperti pujian, tingkatan hadiah, dan persaingan yang bersifat negatif dan hukuman. Jenis motivasi ini akan timbul sebagai akibat pengaruh dari luar individu, karena adanya ajakan, suruhan ataupun paksaan dari orang lain sehingga dengan keadaan demikian seseorang memiliki keinginan untuk bekerja.

Selain itu, menurut pendapat Hasibuan dalam (Kurniasari 2018), jenis-jenis motivasi terbagi menjadi dua yaitu motivasi yang positif dan motivasi yang negatif.

1. Motivasi Yang Positif (Insentif Positif), yaitu manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi yang positif ini semangat kerja bawahannya akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Yang Negatif (Insentif negatif), yaitu manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi yang negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka pendek akan meningkat,

karena mereka takut di hukum; tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.4.1.5 Indikator Motivasi

Dikarekan motivasi akan dapat berasal dari dalam diri dan dari luar diri seseorang sehingga indikator dalam menghitung atau mengukur motivasi tentunya juga harus berdasarkan indikator dari dalam diri dan dari luar diri. Sebagaimana menurut (Siahaan and Bahri 2019), Motivasi kerja merupakan hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang dapat menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Idealnya , perilaku ini akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.

Selanjutnya , menurut pendapat Newstrom dalam (Siahaan and Bahri 2019) indikator dari motivasi terdiri dari 4 yaitu : (a) *Engagement* , (b) *Commitmen* , (c) *Satisfaction* , (d) *Turnover* .

a) *Engagement* . *Engagement* yaitu janji pekerja untuk menunjukkan tingat 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.

Adapun penjelasan terkait indicator-indikator diatas yaitu sebagai berikut:

a) Kerja keras. Pencapaian dari prestasi kerja keras sebagai wujud timbulnya motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab didasarkan atau bekerja keras dalam menjalankan pekerjaan.

b) Orientasi pada masa depan. Didasarkan atas wawasan yang luas dan memiliki pandangan ke depan yang nyata serta di aplikasikan dalam pekerjaan.

c) Tingkat cita-cita yang tinggi. Tingkat cita-cita dan kesuksesan didasarkan atas besarnya dorongan dalam diri sendiri untuk dapat mencapai hal yang maksimal dengan kemampuan yang dimiliki.

d) Orientasi tugas dan keseriusan tugas. Orientasi tugas dan keseriusan tugas juga didasarkan atas pemahaman akan arti pekerjaan yang dijalankan dengan sebaik-baiknya dengan tingkat keseriusan maksimal.

e) Usaha untuk maju. Usaha untuk maju juga dapat didasarkan atas pandangan yang memotivasi diri untuk selalu memiliki ide dan cara yang lebih baik lagi dalam menjalankan pekerjaan.

f) Ketekunan bekerja. Ketekunan bekerja juga dapat didasarkan atas sikap dan loyalitas dalam menjalankan pekerjaan tanpa memiliki rasa bosan untuk tetap selalu bekerja dengan baik.

g) Hubungan dengan rekan kerja. Rekan kerja yang dapat saling mendukung akan mendorong naiknya motivasi karyawan dalam bekerja. Motivasi akan timbul dengan sendirinya dimana semakin baiknya hubungan yang diberikan.

h) Pemanfaatan waktu. Yaitu waktu yang digunakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sebagai bentuk motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Indikator Motivasi menurut (Mohtar 2019) yaitu terbagi menjadi 2 yaitu motivasi dari dalam dan juga dari luar diri, adapun penjelasannya sebagai berikut:

Motivasi yang berasal dari dalam diri terdiri dari :

1. Dorongan untuk dapat meningkatkan prestasi
2. Dorongan untuk dapat menghindari kegagalan
3. Dorongan untuk dapat bekerja keras
4. Dorongan untuk dapat mengaktualisasikan diri

Motivasi yang berasal dari luar diri terdiri dari :

1. Pujian
2. Hukuman
3. Aturan

Dari penjelasan indikator diatas selanjutnya dapat digunakan untuk sebagai pedoman dalam pelaksanaan penelitian, dimana indikator tersebut digunakan sebagai poin-poin dalam membuat kuesioner pada penelitian.

2.2 Kajian Penelitian Yang Relevan

Berikut ini merupakan penelitian-penelitian yang relevan yang akan digunakan sebagai referensi dalam melakukan penelitian:

1. Putri and Purwanto 2020, PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, PENGALAMAN KERJA, DAN TINGKAT PENDIDIKAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN DINAS PERHUBUNGAN KOTA SURABAYA. Adapaun tujuan dari pengujian ini yaitu agar dapat memahami pengaruh antara variabel independen dengan variable dependen baiki secara parsial ataupun secara simultan. Pendekatan pada pengujian yaitu menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan 100 responden dan 50 sampel untuk penelitian. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisisioner dan dokumentasi, sedangkan untuk pengambilan sampel nya yaitu dengan cara purposive sampling. Data yang telah diperoleh juga dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda dengan aplikasi SPSS. Untuk kepemimpinan situasional berpengaruh parsial dengan nilai yang dihasilkan sebesar $0,001 < 0,05$. Sedangkan untuk pengalaman kerja berpengaruh parsial

yang menghasilkan nilai sebesar $0,003 < 0,05$. Serta untuk tingkat pendidikan berpengaruh secara parsial yang memiliki nilai sebesar $0,000 < 0,05$. Ketiga variabel independen tersebut berpengaruh simultan terhadap variabel dependen yaitu dengan nilai Fhitung sebesar $99,670 > 2,80$.

2. Avriyanti, Sumarni, and Zuhro 2019, PENGARUH PENDIDIKAN DAN PENGALAMAN KERJA MELALUI MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT PERTAMINA TANJUNG KABUPATEN TABALONG, Pada penelitian ini termasuk penelitian eksplanatory research. Yaitu pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Selanjutnya metode pengambilan sampel dengan metode probability sampling dan teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah : 1) Studi kepustakaan; dan 2) Kuesioner atau Angket. Kuesioner atau Angket merupakan instrument utama dengan sampel 30 responden dari perawat yang bekerja di rumah sakit Pertamina Tanjung Kabupaten Tabalong. Metode analisis data menggunakan *Generalized Structured Component Analysis (GSCA)*. Adapaun Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : 1) Tidak terdapat pengaruh dari Pendidikan terhadap Motivasi karyawan rumah sakit Pertamina Tanjung Kabupaten Tabalong; 2) Terdapat pengaruh dari Pendidikan terhadap Kinerja karyawan rumah sakit Pertamina Tanjung Kabupaten Tabalong; 3) Tidak terdapat pengaruh dari Pengalaman kerja terhadap motivasi karyawan rumah sakit Pertamina Tanjung Kabupaten Tabalong; 4) Terdapat pengaruh dari Pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan rumah sakit Pertamina Tanjung Kabupaten Tabalong; 5) Tidak

terdapat dari pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan rumah sakit Pertamina Tanjung Kabupaten Tabalong; 6) Terdapat pengaruh dari Pendidikan, Pengalaman Kerja, Motivasi terhadap kinerja karyawan rumah sakit Pertamina Tanjung Kabupaten Tabalong; 7) Tidak terdapat pengaruh dari Pendidikan, Pengalaman kerja melalui Motivasi terhadap kinerja karyawan rumah sakit Pertamina Tanjung Kabupaten Tabalong.

3. M. Khafit Ashar, Mujanah, and Murgianto 2019, PENGARUH KOMPETENSI, DUKUNGAN ORGANISASI, TERHADAP KINERJA GURU DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA YAYASAN PENDIDIKAN CENDEKIA UTAMA SURABAYA, Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompetensi, dukungan organisasi, dan komunikasi tentang motivasi dan kinerja guru utama pada Yayasan Pendidikan Cindekia Utama Surabaya. Pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan sebagai data Analisis (PLS) berdasarkan teori empiris antara variabel dalam penelitian ini, kemudian data yang dikumpulkan dengan instrumen kuesioner. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sampel jenuh dimana semua anggota populasi dijadikan sampel yaitu sebanyak 75 guru. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi, Dukungan Organisasi, serta Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, dan kinerja akan tetapi Komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Motivasi lebih

dominan dipengaruhi oleh kompetensi, komunikasi dan dukungan organisasi.

Kinerja guru lebih dominan juga dipengaruhi oleh kompetensi.

4. Meidita 2019, PENGARUH PELATIHAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI MOTIVASI KERJA, Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang diinginkan hal itu sangat bergantung kepada kualitas sumber daya manusia. Maka sudah semestinya PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan memberikan rasa senang dari dalam diri setiap karyawan untuk dapat menunjang pencapaian keinginan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja pada karyawan. Pada penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif populasi 101 dan sampel yang digunakan sebanyak 101 karyawan yaitu menggunakan sampel jenuh. Serta penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (path analysis). Hasil dari penelitian ini terlihat bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, pelatihan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja tidak melalui motivasi kerja, kompetensi berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui Motivasi Kerja.
5. Pangestuti 2019, ANALISIS PENGALAMAN KERJA, KOMPETENSI, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP PENGEMBANGAN

KARIR DENGAN INTERVENING PRESTASI KERJA. Pada penelitian ini bertujuan untuk dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pekerjaan dan pengembangan karir di Pusat Rehabilitasi Kementerian Pertahanan. Data yang dikumpulkan dari 65 responden menggunakan kuesioner dan analisis jalur digunakan untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja, kompetensi, dan pelatihan secara langsung mempengaruhi dari kinerja, tetapi hanya pengalaman kerja yang secara langsung mempengaruhi dari pengembangan karir. Akhirnya, kinerja secara langsung mempengaruhi dari pengembangan karier karyawan.

6. Silalahi 2019, PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR DENGAN PRESTASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT SEMANGAT SEMESTA MARINE SAFETY DI JAKARTA. Pada penelitian ini yaitu penelitian tentang “Pengaruh Pengalaman Kerja dan Disiplin Kerja terhadap pengembangan karir dan Prestasi Kerja sebagai variabel Intervening pada PT Semangat Semesta Marine Safety di Jakarta”. Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu Pengembangan karir, variabel independen Pengalaman kerja dan Disiplin kerja, dengan variabel intervening yaitu Prestasi kerja. Adapun populasi dalam kelompok penelitian ini ada sebanyak 80 responden. dan metode pengambilan sampel dengan menggunakan metode sensus, sehingga seluruh populasi dijaikan sampel. Metode analisis data yang digunakan pada penelitian adalah analisis regresi berganda. Sebelum dilakukannya analisis regresi terlebih dahulu dilakukan analisis statistik

deskriptif dan uji Validitas dan Realibilitas. Penelitian ini membuktikan bahwa secara parsial dan simultan dari variabel pengalaman kerja, disiplin kerja dan prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir. Sedangkan dari variabel pengalaman kerja secara partial tidak berpengaruh signifikan terhadap Prestasi. Sedangkan Disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap Prestasi kerja. Serta secara simultan Pengalaman kerja dan Disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Prestasi kerja. Hasil dari analisis variabel intervening membuktikan bahwa intervensi prestasi kerja hanya dapat mampu menambah kekuatan pengaruh dari Disiplin kerja terhadap Pengembangan karir.

7. Alie 2016, **KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI PENGARUHNYA TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR DAN IMPLIKASINYA PADA KINERJA APARATUR DI KOTA PALEMBANG**. Dari berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan pada bagian sebelumnya, penelitian ini dapat memperoleh beberapa bukti empiris yang dapat dijadikan masukan bagi Kepemimpinan di Kota Palembang, dalam rangka untuk menerapkan implementasi strategi peningkatan pengembangan karir dan kinerja. Secara simultan variabel Pengembangan karir dipengaruhi oleh variabel Kepemimpinan dan Kompetensi, namun secara parsial hanya variabel Kepemimpinan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Pengembangan karir, maka implikasinya adalah kepemimpinan dapat ditingkatkan melalui berbagai upaya yang diantaranya agar lebih melibatkan bawahan dalam setiap pengambilan keputusan, melaksanakan pekerjaan

secara partisipatif dan efektif, memberi suatu kebebasan yang bertanggungjawab kepada bawahan dan memberikan tugas kepada bawahan secara mandiri tanpa paksaan. Upaya lain untuk meningkatkan kepemimpinan yang dapat dilakukan diantaranya lebih berkonsultasi kepada bawahan dalam mengambil keputusan dan jangan memaksakan kehendak kepada bawahan. Secara simultan, Variabel Kinerja dipengaruhi secara positif oleh Pengembangan karir, Kepemimpinan dan Kompetensi, namun variabel Kompetensi lebih Dominan mempengaruhi Kinerja, artinya bahwa jika ingin meningkatkan Kinerja, maka ketiga variabel perlu ditingkatkan secara simultan. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel dari Kompetensi lebih dominan, untuk itu perlu adanya peningkatan Kompetensi Aparatur yang secara langsung akan meningkatkan Kinerja

8. Fauzi and Siregar 2019, PENGARUH KOMPETENSI DAN KINERJA KARYAWAN TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR DI PERUSAHAAN KONSTRUKSI (Studi Kasus di PT WB, Tbk Wilayah Penjualan III Jakarta), Pada penelitian ini dilaksanakan pada PT WB dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh Kompetensi dan Kinerja Karyawan terhadap pengembangan karir di perusahaan yang bergerak dibidang industri konstruksi. Penelitian ini juga menggunakan desain penelitian deskriptif kuantitatif dengan menggunakan sampel 100 responden sebagai sampel sekaligus populasi atau disebut sampel jenuh. Adapun Model test menggunakan SPSS versi 23.0.0. Lalu, Uji validitas dan reabilitas dengan menggunakan taraf signifikan 0,05 dan uji multikolinearitas dengan ambang

batas toleransi 0.10, uji normalitas menggunakan tes Kolmogorov-Smirnov. Dan didapatkan hasil kesimpulan bahwa variabel kompetensi karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Pengembangan karir karyawan dan kinerja karyawan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan karir karyawan.

9. V. N. Dewi, Wajdi, and Isa 2020, PERAN MOTIVASI SEBAGAI MEDIASI DALAM HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DENGAN PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA SURAKARTA. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi sebagai mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap pengembangan karier PNS Pemerintah Kota Surakarta. Data dari penelitian diperoleh melalui metode kuesioner yang diisi oleh 142 responden dengan metode sensus. Selanjutnya Analisis statistik dilakukan dengan statistik deskriptif, regresi linear berganda dan analisis jalur (path analysis). Dan Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berhubungan secara signifikan dengan motivasi; (2) Variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan, baik secara simultan maupun parsial, terhadap motivasi; (3) Variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi berhubungan secara signifikan dengan pengembangan karier; (4) Variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan, baik secara simultan maupun parsial, terhadap pengembangan karier; (5)

Variabel motivasi tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pengembangan karier; (6) Variabel motivasi tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap pengembangan karier.

10. Ardiyansah, Hamdan, and Radiansyah 2018, PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA YANG BERDAMPAK PADA PENGEMBANGAN KARIR. Adapun Tujuan Penelitian ini bertujuan untuk dapat mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel kepemimpinan, motivasi dan disiplin terhadap kinerja, serta menganalisis pengaruh kinerja pada Pengembangan karir guru di SMP Negeri 2 Toboali Kabupaten Bangka Selatan. Selanjutnya, Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang bekerja di SMPN 2 Toboali Bangka Selatan yang berjumlah 63 guru. Dan berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh dari variabel kepemimpinan, motivasi, dan disiplin secara simultan terhadap kinerja. Lalu, untuk meningkatkan motivasi kerja Guru, kepala sekolah harus memberikan kebijakan yang dapat memotivasi guru untuk dapat melakukan kinerja yang terbaik, seperti memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi dan memberikan guru kesempatan yang seluas-luasnya untuk lebih mengembangkan potensi yang dimilikinya. Serta untuk meningkatkan disiplin kerja guru, kepala sekolah harus meningkatkan sistem pembinaan dan pengawasan. Untuk sistem pembinaan yang diterapkan harus bervariasi misalnya dengan menggunakan metode ESQ. Sistem pemantauan juga dapat ditingkatkan dengan menggunakan kemajuan sistem informasi untuk memantau keberadaan guru di sekolah dan di kelas.

2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori pengembangan karir, pengembangan karir pegawai merupakan suatu hal yang sangat membutuhkan perhatian khusus, dimana pengembangan karir dari seorang pegawai akan dengan langsung berdampak pada keuntungan ataupun kinerja perusahaan. Banyak variabel yang dapat mempengaruhi pengembangan karir dari seorang pegawai diantaranya yaitu variabel Pengalaman Kerja pegawai, , kompetensi, motivasi pegawai, dan lain-lain. Berdasarkan penjelasan tersebut, dan juga uraian teori sebelumnya maka perlu dibuat suatu kerangka konseptual penelitian. Dengan tujuan untuk dapat memberikan kemudahan dalam mengkaji kondisi yang diteliti. Adapun kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Pengaruh Dari Pengalaman Kerja Terhadap Motivasi Pegawai

Pengalaman Kerja merupakan salah faktor yang mendorong dalam peningkatan motivasi pada setiap pegawai, karena pengalaman kerja akan mempengaruhi cara pegawai tersebut akan beradaptasi terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Sebagaimana pengertian pengalaman kerja yang dijelaskan oleh Siagian yang terdapat dalam (Muamarizal, Samsir, and Marzolina 2015), yaitu bahwa “pengalaman kerja dapat mengacu pada berapa lama seseorang bekerja, berapa banyak jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah dilakukannya, dan berapa periode dari masa kerjanya pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tersebut”. Maka semakin berpengalaman dari seorang pegawai pada

pekerjaan nya makan akan semakin meningkat pula motivasi kerja pegawai tersebut karena pekerjaan yang didasarkan dengan pengalaman akan berdampak pada kualitas pekerjaan, hal tersebut dapat di pengaruhi karena pegawai tersebut pernah melakukan pekerjaan serupa dan mengetahui cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien. Penjelasan diatas juga diperkuat dengan penjelasan Ahmad dalam (Muamarizal, Samsir, and Marzolina 2015) dimana Ahmad menyebutkan bahwa ada beberapa faktor dalam peningkatan pengalaman kerja seorang pegawai diantara nya yaitu faktor waktu, dimana semakin lama seseorang melaksanakan tugas akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak. Lalu faktor penerapan , yaitu semakin banyak dari penerapan pengetahuan, keterampilan, dan juga sikap seseorang dalam melaksanakan tugas tentunya juga akan dapat meningkatkan pengalaman kerja orang tersebut. Dan terakhir adalah faktor hasil, pada faktor ini akan mempengaruhi bahwa seseorang yang memiliki pengalaman kerja lebih banyak tentu akan dapat memperoleh hasil pelaksanaan tugas yang lebih baik.

Beberapa penelitian terdahulu berikut menyatakan pengalaman kerja memiliki pengaruh positif terhadap motivasi diantaranya (Putri and Purwanto 2020; Siswanto, Saleh, and S 2019) , adapun penelitian lain yang menyatakan bahwa dari pengalaman kerja tidak memiliki pengaruh terhadap motivasi (Avriyanti, Sumarni, and Zuhro 2019).

2. Pengaruh Dari Kompetensi Terhadap Motivasi Pegawai

Dari beberapa penelitian-penelitian yang telah dilakukan dan di dapatkan hasil terkait pengaruh motivasi terhadap motivasi pegawai, diantara nyayaitu penelitian yang menyatakan hasil yang positif dan signifiikan (Heriswanto 2018; M. Khafit Ashar, Mujanah, and Murgianto 2019; Meidita 2019; Rahim, Syech, and Zahari 2017),

Berdasarkan dari beberapa hasil penelitian diatas, dapat terlihat bahwa setiap penelitian mendapatkan hasil penelitian yang positif bahkan signifikan dan menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi saling berkaitan dikarenakan semakin baik kompetensi yang dimiliki seorang pegawai maka motivasi yang dimiliki dalam diri setiap pegawai akan mendorong pegawai tersebut untuk dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik lagi pada hal tersebut karena kompetensi juga berkaitan dengan faktor-faktor yang akan mempengaruhi motivasi, Adapun faktor-faktor yang akan mempengaruhi tersebut yaitu adanya keinginan untuk dapat memiliki. Dan keinginan untuk dapat memiliki sesuatu berupa kompetensi atau hal lainnya maka hal tersebut dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan suatu pekerjaan. Bahkan sesuai dengan yang telah kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, yaitu bahwa seatu keinginan yang keras untuk dapat memiliki dapat mendorong orang lain untuk mau bekerja. Faktor selanjutnya yaitu adanya keinginan seseorang untuk memperoleh penghargaan dan juga pengakuan, dimana seseorang seringkali termotivasi untuk meningkatkan kompetensinya dalam bekerja hal tersebut disebabkan

karena adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain, dan untuk memperoleh pengakuan berupa penghargaan terhadap prestasinya.

3. Pengaruh Dari Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan karir Pegawai

Selain berpengaruh untuk meningkatkan motivasi, pengalaman kerja juga dapat mempengaruhi dalam pengembangan karir seorang pegawai, karena semakin berpengalamannya seorang pegawai tentu perusahaan akan menilai bahwa pegawai tersebut telah memiliki lebih banyak kemampuan dan pengetahuan terkait pekerjaannya. Hal tersebut sesuai dengan pengertian pengalaman kerja yang dijelaskan oleh Oertle and Trach dalam (Candra and Ardana 2016) bahwa “pengalaman kerja juga merupakan sesuatu atau kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya, pengalaman kerja juga dapat dijadikan sebagai salah satu komponen penting untuk mengembangkan karir karyawan di suatu perusahaan”. Oleh karena itu dalam proses pengembangan karir, pengalaman kerja akan dijadikan sebagai poin utama sebelum dilakukan pengembangan karir berupa promosi jabatan atau rotasi jabatan pegawai. Pengaruh dari pengalaman kerja terhadap pengembangan karir juga akan didukung dari salah satu indikator pengalaman kerja yaitu penguasaan terhadap pekerjaan dan juga peralatan, serta tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan, semakin seorang

pegawai memiliki penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan maka semakin besar kemungkinan untuk pegawai tersebut mendapatkan pengembangan karir.

Dari beberapa penelitian terdahulu yang melakukan pengujian terkait pengaruh dari pengalaman kerja terhadap pengembangan karir maka didapatkan hasil bahwa dari variabel pengalaman kerja memang benar secara positif dan signifikan mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai di perusahaan, Adapun penelitian terdahulu yang juga digunakan sebagai referensi penulis yaitu (Candra and Ardana 2016; Muamarizal, Samsir, and Marzolina 2015; Pangestuti 2019; Silalahi 2019).

4. Pengaruh Dari Kompetensi Terhadap Pengembangan karir Pegawai

Kompetensi dapat diartikan sebagai suatu kemampuan atau keahlian yang harus dimiliki oleh masing-masing pegawai untuk melakukan semua pekerjaan sehingga akan mendapatkan hasil yang maksimal dan juga dapat mencapai visi misi serta memajukan perusahaan. Sebagaimana pengertian kompetensi yang dijelaskan oleh Pramudyo dalam (Rosmaini and Tanjung 2019), bahwa kompetensi juga dapat digunakan untuk memprediksi kinerja, yaitu siapa saja pegawai yang berkinerja baik dan kurang baik tergantung pada kompetensi yang dimilikinya, dan diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Dari pengertian diatas dapat dibuat kesimpulan bahwa setiap perusahaan akan

melakukan pengukuran ataupun penilaian kompetensi dari masing-masing pegawainya sebagai tolak ukur sebelum melakukan pengembangan karir, dimana hal tersebut berguna agar tidak terjadi kesalahan dalam pengembangan karir pegawai.

Dari penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, terdapat beberapa perbedaan hasil penelitian, diantaranya pada penelitian yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan (A. Dewi and Zamzam 2019; Fauzi and Siregar 2019), penelitian yang mendapatkan hasil pengaruh yang positif namun tidak signifikan (Alie 2016), dan penelitian yang mendapatkan hasil bahwa tidak ada pengaruh antara kompetensi dan pengembangan karir (Pangestuti 2019).

5. Pengaruh Dari Motivasi Terhadap Pengembangan karir

Motivasi dapat digambarkan sebagai faktor pendorong bagi seseorang dalam melakukan pekerjaan, semakin termotivasi seseorang dalam bekerja maka akan berpengaruh semakin baik pula hasil dari pekerjaan tersebut, karena apabila pekerjaan yang dilakukan tanpa motivasi maka hasil pekerjaan akan terlihat dikerjakan dengan tidak sempurna hal tersebut sesuai dengan pengertian motivasi menurut Rivai dalam (Kadarisman 2017) yaitu “serangkaian dari sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk dapat mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut juga merupakan suatu yang *invisible* yang akan memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuannya” dimana

tujuan setiap pegawai yang bekerja yaitu untuk dapat meningkatkan prestasi kerja dan juga pengembangan karir nya sehingga akan mendapatkan hasil berupa *reward* baik dari perusahaan tempat pegawai bekerja maupun dari dalam diri pegawai itu sendiri. Selanjutnya, dalam pengembangan karir yang dilakukan suatu perusahaan tentu nya motivasi kerja seorang pegawai dapat dijadikan salah indikator dimana hal tersebut akan berkaitan dengan kesiapan seorang pegawai untuk meningkatkan kemampuan diri nya.

Penjelasan diatas, didukung telah pula dari hasil penelitian yang pernah dilakukan yaitu yang menunjukkan hasil bahwa motivasi mempengaruhi pengembangan karir secara positif bahkan signifikan (Afiq 2012; Yikwa, Pio, and Tumbel 2017).

6. Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan karir Di Mediasi Oleh Motivasi Pegawai

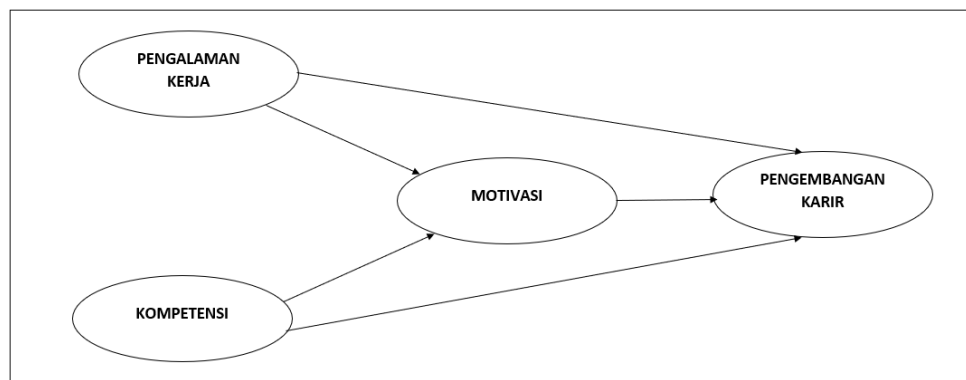
Dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan pengembangan karir seorang pegawai tentu nya banyak faktor yang akan dijadikan sebagai poin pertimbangan oleh bagian atau bidang pengembangan sumber daya manusia (PSDM) disuatu perusahaan. Dan dalam melakukan suatu pengembangan karir, motivasi dan juga pengalaman kerja merupakan suatu hal yang juga dapat terjadi secara simultan, hal tersebut dikarenakan apabila seorang pegawai tidak memiliki pengalaman dalam hal yang dikerjakannya maka bisa jadi motivasi kerja pegawai tersebut dapat menurun, dan sebaliknya apabila pegawai

memiliki pengalaman dalam hal yang dikerjakannya maka motivasi kerja pegawai tersebut akan meningkat sehingga dapat memberikan dampak positif bukan hanya untuk karir nya namun juga untuk perusahaan tempat pegawai tersebut bekerja. Sebagaimana penelitian terdahulu yang juga pernah menggunakan motivasi untuk melihat pengaruh dari pengalaman kerja yaitu (Avriyanti, Sumarni, and Zuhro 2019).

7. Pengaruh Kompetensi Terhadap Pengembangan karir Di Mediasi Oleh Motivasi Pegawai

Sama halnya dengan Pengalaman Kerja, kompetensi pun berperan penting dalam pengembangan karir yang akan meningkatkan motivasi kerja seorang pegawai, seperti salah satu manfaat dari kompetensi yaitu sebagai dasar untuk pengembangan sistem remunerasi. Sistem remunerasi ini akan berkaitan dengan tingkat kompetensi seorang pegawai berupa *reward* atau bonus yang akan didapatkan oleh seorang pegawai ketika pegawai tersebut akan dapat memiliki kompetensi kerja yang baik, dan tentunya juga hal tersebut akan berdampak pula pada peningkatan motivasi kerja, sehingga dengan kompetensi yang baik maka akan terjadi pula peningkatan atau pengembangan karir dari pegawai tersebut.

Dari penjelasan dan uraian teori yang telah dijelaskan diatas, dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



Sumber :Gambar Diolah Oleh Peneliti (2021)

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis

Berdasarkan dari kerangka konseptual yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis kerja yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera.
2. Kompetensi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera.
3. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan karir Pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera.
4. Kompetensi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan karir Pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera.

5. Motivasi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan karir Pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera.
6. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan karir di mediasi oleh motivasi pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera.
7. Kompetensi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan karir di mediasi oleh motivasi pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Adapun dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian yaitu metode asosiatif, Metode asosiatif menurut pendapat dari Sugiono dalam (Imelda 2019) merupakan penelitian yang bertujuan untuk dapat mengetahui pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen serta seberapa eratny dari pengaruh atau hubungan tersebut. Penelitian ini bermaksud untuk melihat peran motivasi dalam memediasi pengaruh pengalaman kerja dan kompetensi terhadap pengembangan karir pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera. Selanjutnya pada penelitian ini akan menggunakan metode survey dari suatu populasi dengan mengandalkan pernyataan (angket) sebagai media instrument pengumpulan data. Adapun pendekatan penelitian yang akan digunakan pada penelitian ini juga akan menggunakan penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif, dengan tujuan penelitian deskriptif ini sendiri yaitu untuk mendiskripsikan data penelitian berdasarkan kondisi aktual. Sebagaimana menurut (Siahaan and Bahri 2019) Penelitian deskriptif, merupakan suatu penelitian terhadap masalah-masalah yang berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi. Tujuannya ialah untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan status terkini dari subjek yang sedang diteliti.

3.2 Tempat Dan Waktu Penelitian

NO	KEGIATAN	BULAN/TAHUN																															
		Nov-20				Dec-20				Jan-21				Feb-21				Mar-21				Apr-21				May-21				Jun-21			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	PENGAJUAN JUDUL																																
2	PEMBUATAN PROPOSAL																																
3	BIMBINGAN PROPOSAL																																
4	SEMINAR PROPOSAL																																
5	PENGUMPULAN DATA																																
6	PENGOLAHAN DATA																																
7	BIMBINGAN TESIS																																
8	SEMINAR HASIL																																
9	UJIAN TESIS																																
10	REVISI																																

Gambar 3.1 Timeline Penelitian

3.3 Populasi Dan Sampel

3.3.1 Populasi

Berdasarkan (Lubis 2021), Populasi adalah keseluruhan objek penelitian yang memiliki ciri dan karakter tertentu yang ditentukan oleh seorang peneliti sebagai sumber data dan kemudian mengambil kesimpulan berdasarkan data yang dikumpulkan. Adapaun untuk penelitian ini populasinya yaitu seluruh karyawan PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi yang berkedudukan di Operasional Sumatera berjumlah 80 orang.

Berikut ini merupakan unit kerja didalam penelitian, dengan jumlah karyawannya adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Data Populasi

NO	KANTOR KEDUDUKAN	JUMLAH (ORANG)
1	STI Operasional Aceh	8
2	STI Operasional Sumatera Utara	17
3	STI Operasional Riau dan Kepri	16

NO	KANTOR KEDUDUKAN	JUMLAH (ORANG)
4	STI Operasional Sumatera Barat dan Jambi	11
5	STI Operasional Sumatera Selatan dan Bangka Belitung	22
6	STI Operasional Lampung	6
Total		80

Sumber : Data Diolah Peneliti (2021)

3.3.2 Sampel

Teknik dari pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode sensus atau sampel jenuh. Menurut (Rosyidah and Fijra 2021) Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Sehingga sampel dalam penelitian ini adalah semua karyawan Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera sebanyak 80 orang pegawai.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional yang diukur pada penelitian yaitu variable Pengalaman Kerja (X1), Kompetensi (X2) sebagai variabel bebas, variable Motivasi (Z) sebagai variable intervening, dan variable pengembangan karir (Y) sebagai variabel terikat.

Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Deskripsi Variabel	Indikator
1.	Pengembangan karir (Y)	Pengembangan karir merupakan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan dimasa mendatang (Bahri and Yuni Chairatun Nisa 2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan suatu karir 2. Dukungan dalam perusahaan berbentuk moril dan material 3. Suatu perusahaan memberikan bentuk penghargaan 4. Pelatihan 5. Perlakuan yang sama dan adil dalam berkarir 6. Informasi Karir 7. Promosi 8. Mutasi terhadap karyawan 9. Penempatan pada pekerjaan yang cocok dan tepat 10. Pengembangan suatu tenaga kerja (Siregar et al. 2020)
2.	Pengalaman Kerja (X1)	Pengalaman kerja yaitu tingkat penguasaan terhadap pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dalam bekerja yang dapat diukur dari masa kerja dan juga jenis pekerjaan yang pernah dikerjakan karyawan selama periode tertentu. (Avriyanti, Sumarni, and Zuhro 2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Masa Kerja, 2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, 3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. <p>(Riyadi 2018)</p>

No	Variabel	Deskripsi Variabel	Indikator
3.	Kompetensi (X2)	Kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang dapat membuat seseorang tersebut untuk mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut akan mampu mencapai apa yang diharapkan (Rosmaini and Tanjung 2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengetahuan 2. Keterampilan 3. Sikap kerja. (Taruh 2020)
4.	Motivasi (Z)	Motivasi merupakan cara organisasi dapat mendorong gairah kerja para pegawai supaya mau bekerja dengan lebih baik untuk dapat memberikan semua kemampuan dan keterampilannya guna terwujudnya tujuan dari pegawai itu sendiri maupun tujuan dari organisasi tempat pegawai tersebut bekerja. (Siahaan and Bahri 2019)	Indikator dari dalam diri terdiri dari : <ol style="list-style-type: none"> 1. Dorongan untuk dapat meningkatkan prestasi 2. Dorongan untuk dapat menghindari kegagalan 3. Dorongan untuk dapat bekerja keras 4. Dorongan untuk dapat mengaktualisasikan diri Indikator dari luar diri terdiri dari : <ol style="list-style-type: none"> 1. Pujian 2. Hukuman 3. Aturan (Mohtar 2019)

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Berikut ini merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini yaitu :

1. Daftar Dari Pertanyaan (Kuisisioner). Yang berarti yaitu data yang didapatkan dengan cara mengajukan suatu pertanyaan secara tertulis kepada responden. Kuisisioner juga merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dapat dijawab (Berdasarkan Sugiyono dalam Siahaan & Bahri, 2019). Dalam hal ini responden dimaksud dalam penelitian yaitu pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera sebanyak 80 responden yang akan dijadikan sampel penelitian.
2. Studi dokumentasi. Merupakan data yang akan digunakan peneliti dalam melakukan penelitian adalah data kuantitatif.

3.6 Uji Instrumen

3.6.1 Uji Validitas Dan Realibilitas

Dalam penelitian ini, digunakan kaidah validitas berdasarkan Rochaety dalam (Muamarizal, Samsir, and Marzolina 2015), yang menyatakan bahwa hubungan dari suatu pengukuran dengan suatu kriteria yang digambarkan dengan nilai korelasi yang disebut koefisien korelasi (r). Kriteria suatu alat ukur dapat disebut valid adalah apabila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Item pengujian yang baik memiliki tingkat validitas paling rendah 0,30. Selanjutnya Menurut Rochaety juga mengatakan bahwa nilai dari koefisien reliabilitas dapat diketahui dengan menggunakan model alpha cronbach's yang

tergolong baik adalah yang berada antara 0,70 – 1,00. Nilai alpha cronbach's $< 0,7$ yaitu dianggap kurang reliabel.

3.7 Uji Asumsi Klasik

3.7.1 Uji Normalitas

Menurut (Muamarizal, Samsir, and Marzolina 2015), uji normalitas pada penelitian bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel residual memiliki distribusi normal. Oleh karena itu untuk dapat menguji apakah distribusi data normal atau tidak, ada dua cara untuk dalam mendeteksinya, yaitu dengan melakukan analisis grafik dan uji statistik.

1) Metode analisis grafik yaitu dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Jika distribusi data residual tersebut normal, maka garis yang akan menggambarkan data yang sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Grafik Normal Probability Plot dapat terlihat pada titik-titik sebaran lebih mendekati garis normal jika dibandingkan sebelum dilakukan transformasi ke logaritma natural.

2) Pengujian normalitas data secara analisis statistic juga dilakukan dengan menggunakan Uji Kolmogorov – Smirnov. Data yang berdistribusi normal ditunjukkan dengan mendapatkan nilai signifikansi di atas 0,05. Apabila nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05, berarti data residual terdistribusi secara tidak normal.

3.8 Teknik Analisis Data

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. Hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dalam model regresi dapat dinyatakan dengan fungsi sebagai berikut :

$$Y = f(X_1, X_2)$$

$$Y = \rho_{YX_1} Y X_1 + \rho_{YX_2} Y X_2 + \epsilon_1 \dots\dots\dots \text{Substruktural 1}$$

$$Z = \rho_{ZX_1} Z X_1 + \rho_{ZX_2} Z X_2 + \rho_{ZY} Z Y + \epsilon_2 \dots\dots\dots \text{Substruktural 2}$$

Dari persamaan diatas dapat diformulasikan

rumus sebagai berikut :

$$Z = \alpha + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Y + e$$

Z = Pengembangan karir

Y = Motivasi Kerja

X1 = Pengalaman Kerja

X2 = Kompetensi

b1 = Koefisien variabel Pengalaman Kerja

b2 = Koefisien variabel Kompetensi

b3 = Koefisien variabel Motivasi Kerja

α = Konstanta (Intercept)

e = Kesalahan Pengganggu (error term)

3.8.1 Teori *Structural Equation Model* (SEM)

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). Menurut (Ramadiani 2010) SEM merupakan singkatan dari model persamaan struktural (*structural equation model*) yang merupakan generasi kedua dari teknik analisis multivariate yang akan memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *nonrecursive* untuk dapat memperoleh gambaran menyeluruh mengenai suatu model. Tidak seperti analisis *multivariate* biasa (regresi berganda dan analisis faktor). Lalu menurut Bollen dalam (Ramadiani 2010), yang juga menjelaskan bahwa SEM dapat melakukan pengujian secara bersama-sama, yaitu: model struktural yang akan mengukur hubungan antara *independent* dan *dependent construct*, serta model *measurement* yang akan mengukur hubungan (nilai *loading*) antara variabel indikator dengan konstruk (variable laten). Dengan digabungkannya dari pengujian model struktural dan pengukuran tersebut maka akan memungkinkan peneliti untuk;

- 1). Melakukan pengujian kesalahan pengukuran (*measurement error*) sebagai bagian yang tak terpisahkan dari *structural equation model*.
- 2). Dan melakukan analisis faktor bersamaan dengan pengujian hipotesis.

3.8.1.1 Uji Kecocokan Model Pengukuran

Untuk melihat apakah data yang telah dikumpulkan dapat dinyatakan cocok dengan model atau tidak maka perlu untuk dilakukan uji kecocokan model. Sehingga apabila didapatkan hasil bahwa model tidak cocok dengan data maka selanjutnya perlu dicari penyebabnya pada model tersebut, dan dicari cara untuk dapat memodifikasi model tersebut agar diperoleh kecocokan data yang lebih baik. Dan apabila dari model sudah cocok dengan data, hal tersebut berarti model telah dapat dikategorikan sebagai *goodness of fit*. Menurut (Ramadiani 2010) Evaluasi dari kecocokan model pengukuran dapat dilakukan apabila uji kecocokan model secara keseluruhan telah selesai. Dan evaluasi ini harus dilakukan pada setiap konstruk secara terpisah berupa evaluasi terhadap validitas dan juga reliabilitas dari konstruk.

- 1) Evaluasi validitas dimulai dengan melakukan pemeriksaan nilai t dari muatan faktor atau koefisien yang ada di dalam model. Apabila nilai t tinggi berarti variabel teramati mewakili konstruk yang mendasarinya. Nilai t setiap muatan perlu melebihi nilai kritis yaitu 1,96 untuk mendapatkan tingkat signifikan 0,05. Nilai t suatu muatan faktor yang melebihi nilai kritis, akan menunjukkan bahwa variabel yang bersangkutan secara signifikan mempunyai hubungan dengan konstruk yang terkait, dan sekaligus merupakan verifikasi hubungan antara variabel dan konstruk yang telah didefinisikan.

2) Setelah signifikan dari hubungan telah diperiksa, perlu juga dilakukan pemeriksaan terhadap tingginya muatan faktor untuk dapat melihat kekuatan hubungan antara variabel dan konstraknya. Muatan faktor pada konstraknya dikatakan tinggi apabila nilainya lebih dari 0,70. Dan dengan demikian suatu variabel dapat dikatakan mempunyai validitas terhadap konstruk atau variabel laten yang baik, jika nilai t muatan faktornya lebih besar dari nilai kritis (1,96) dan nilai muatan faktornya lebih besar atau sama dengan 0.70.

3.8.2 Pengujian Hipotesis

Untuk melakukan pengujian dari pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan melakukan pengujian *goodness of fit (GOF)* dan juga pengujian secara parsial (Uji t).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan sampel yang merupakan unit operasional dari Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Regional Sumatera yang terdiri dari 6 unit Operasional yang tersebar yaitu Unit Operasional Aceh, Unit Operasional Sumatera Utara, Unit Operasional Sumatera Barat Dan Jambi, Unit Operasional Riau dan Kepulauan Riau, Unit Operasional Sumatera Selatan, Bangka Belitung dan Bengkulu, Dan Unit Operasional Lampung . Kemudian proses pengolahan data dilakukan dengan program excel dan program Lisrel 8.8.

4.1.1 Gambaran Umum Dari PT PLN (Persero)

PT PLN (Persero) berawal di akhir abad 19, yaitu bidang pabrik gula dan pabrik ketenagalistrikan di Indonesia mulai ditingkatkan saat beberapa perusahaan asal Belanda yang bergerak di bidang pabrik gula dan pabrik teh mendirikan pembangkit tenaga listrik untuk keperluan sendiri. Antara tahun 1942-1945 terjadi peralihan pengelolaan perusahaan-perusahaan Belanda tersebut oleh Jepang, setelah Belanda menyerah kepada pasukan tentara Jepang di awal Perang Dunia II. Proses peralihan kekuasaan kembali terjadi di akhir Perang Dunia II pada Agustus 1945. Kesempatan yang ada ini lalu dimanfaatkan oleh para pemuda dan buruh listrik melalui delegasi Buruh/Pegawai Listrik dan Gas yang bersama-sama dengan Pemimpin KNI Pusat berinisiatif menghadap Presiden Soekarno untuk menyerahkan

perusahaan-perusahaan tersebut kepada Pemerintah Republik Indonesia. Pada tanggal 27 Oktober 1945, Presiden Soekarno membentuk Jawatan Listrik dan Gas di bawah Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga.

Pada tanggal 1 Januari 1961, Jawatan Listrik dan Gas diubah menjadi BPU-PLN (Badan Pemimpin Umum Perusahaan Listrik Negara) yang bergerak di bidang listrik, gas dan kokas yang dibubarkan pada tanggal 1 Januari 1965. Pada saat yang sama pula, 2 (dua) perusahaan negara diresmikan, yaitu Perusahaan Listrik Negara (PLN) sebagai pengelola tenaga listrik milik negara dan Perusahaan Gas Negara (PGN) sebagai pengelola gas.

Pada tahun 1972, status Perusahaan Listrik Negara (PLN) yang ditetapkan sebagai Perusahaan Umum Listrik Negara dan sebagai Pemegang Kuasa Usaha Ketenagalistrikan (PKUK) dengan tugas menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum. Dan seiring dengan kebijakan Pemerintah yang memberikan kesempatan kepada sektor swasta untuk bergerak dalam bisnis penyediaan listrik, maka sejak tahun 1994 status PLN beralih dari Perusahaan Umum menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) dan juga sebagai PKUK dalam menyediakan listrik bagi kepentingan umum hingga sekarang. Bentuk organisasinya adalah Badan Usaha Milik Negara di bawah Kementerian BUMN.

4.1.1.1 Visi Misi Dan Moto Perusahaan

Visi

Menjadi Perusahaan Listrik Terkemuka se-Asia Tenggara dan Nomor #1 Pilihan Pelanggan untuk Solusi Energi.

Misi

- Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
- Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

Moto

Listrik untuk Kehidupan yang Lebih Baik (Electricity For A Better Life)

4.1.2 Deskripsi Data

4.1.2.1 Statistik Deskriptif Responden Pada Penelitian

Pada penelitian ini dilakukan terhadap sampel yang telah ditetapkan yaitu 80 orang pegawai PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera. Yang digunakan pada penelitian ini dapat dilihat berdasarkan dari jenis kelamin , usia ,tingkat pendidikan, dan masa kerja .

1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden pada penelitian berdasarkan Jenis kelamin dapat dilihat pada berikut ini :

Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-Laki	61	76,25%
2	Perempuan	19	23,72%
Jumlah		80	100%

Sumber : Data Diolah Peneliti (2021)

Dapat terlihat dari tabel diatas bahwasannya pada responden penelitian menunjukkan bahwa 76,25% atau sebanyak 61 pegawai terdiri dari responden laki-laki dan 23,72% atau sebanyak 19 pegawai terdiri dari responden perempuan. Data diatas menunjukkan bahwa komposisi pegawai di Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera relatif di dominasi oleh laki-laki karena beberapa pekerjaan yang dilakukan memang lebih pada pekerjaan lapangan seperti pemeliharaan, penggantian dan pemasangan alat jaringan di Kantor Unit atau di Gardu Induk . Sedangkan pegawai perempuan bertugas pada administrasi dan berkaitan dengan pekerjaan kantor lainnya.

2. Kelompok Usia

Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Kelompok Usia

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	<21 tahun	0	0%
2	21-30 tahun	30	37,5%
3	31-40 tahun	40	50%
4	41-50 tahun	8	10%
5	>50 tahun	2	2,5%
Jumlah		80	100%

Sumber : Data Diolah Peneliti (2021)

Tabel diatas menunjukkan 0% atau tidak ada responden yang berusia dibawah 21 tahun, 37,5% atau 30 orang memiliki usia 21-30 tahun, 50% atau 40 orang berusia 31-40 tahun, 10 % atau 8 orang berusia 41-50 tahun, dan 2,5% atau 2 orang berusia lebih dari 50 tahun. Dari data tersebut dapat menunjukkan bahwa pegawai pada Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera (DIVSTI) yang didominasi oleh pegawai yang masih berada pada usia produktif (dibawah 40 tahun) sehingga pada proses pekerjaan dapat lebih cepat dan mendapatkan hasil yang akurat serta pengambilan keputusan yang tepat dan sesuai.

3. Masa Kerja

Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	<5 tahun	15	18,75%
2	5-10 tahun	32	40%
3	11-20 tahun	30	37,5%
4	>20 tahun	3	3,75%
Jumlah		80	100%

Sumber : Data Diolah Peneliti (2021)

Dapat terlihat pada tabel diatas yang menunjukkan bahwa berdasarkan masa bekerja responden sebanyak 18,75% atau 15 orang yang telah bekerja selama kurang dari 5 tahun, 40% atau 32 orang yang telah bekerja dengan masa kerja selama 5-10 tahun, 37,5% atau 30 orang yang telah bekerja dengan masa kerja selama 11-20 tahun, dan 3,75% atau 3 orang yang telah bekerja dengan masa kerja selama lebih dari 20 tahun. Sehingga pegawai dengan masa kerja terbanyak yaitu pada rentang masa kerja selama 5-10 tahun, dan hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera lebih didominasi oleh pegawai yang generasi muda atau millennial.

4. Pendidikan

Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	SMA Sederajat	1	1,25%
2	Diploma 1	3	3,75%
3	Diploma 3	30	37,5%
4	Strata 1	42	52,5%
5	Strata 2	4	5%
Jumlah		80	100%

Sumber : Data Diolah Peneliti (2021)

Pada responden yang berdasarkan tingkat pendidikan dapat dijelaskan seperti pada tabel diatas yaitu bahwa sebanyak 1,25% atau 1 orang mulai bekerja dari tingkatan pendidikan SMA sederajat, 3,75% atau 3 orang mulai bekerja dari tingkatan pendidikan diploma 1, 37,5% atau 30 orang mulai bekerja dari tingkatan pendidikan terakhir diploma 3, 52,5% atau 42 orang mulai bekerja dari tingkatan pendidikan terakhir Strata 1, dan 5% atau 4 mulai bekerja dari tingkatan orang pendidikan terakhir Strata 2. Dari data diatas juga menunjukkan bahwa tingkat pendidikan adalah yang didominasi oleh pegawai yang memiliki latar Pendidikan terakhir strata satu, selanjutnya perlu diketahui bahwa tidak semua responden pada tingkatan strata satu tersebut yang merupakan pegawai dari penerimaan strata satu namun responden mempunyai

keinginan untuk meningkatkan kompetensinya dengan menempuh pendidikan lagi.

4.1.2.2 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Penelitian ini akan mengamati variabel terikat (*dependent variabel*) atau Y yaitu pengembangan karir, dan variabel bebas (*independent variabel*) atau X yaitu Pengalaman Kerja dan Kompetensi serta Variabel Intervening yaitu Motivasi. Berikut ini akan diuraikan penjelasan responden terhadap masing-masing variabel-variabel tersebut.

1) Deskriptif Variabel Pengembangan karir

Hasil dari persebaran frekuensi jawaban responden dalam penelitian ini dapat disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.5 Deskriptif Variabel Pengembangan karir

No	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
1	Saya merasakan bahwa latar belakang pendidikan saya sudah sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan	26	32,5	38	47,5	14	17,5	2	2,5	0	0
2	Saya merasa kompetensi yang saya miliki sudah sesuai dengan bidang pekerjaan	19	23,75	34	42,5	23	28,75	4	5	0	0

No	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
	tempat saya bekerja										
3	Saya merasa memiliki pengalaman yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan	14	17,5	35	43,75	27	33,75	4	5	0	0
4	Saya merasa sudah adanya dukungan dari atasan dalam hal pengembangan karir	22	27,5	39	48,75	14	17,5	5	6,25	0	0
5	Saya merasa fasilitas pendukung berupa kelengkapan kerja sudah lengkap dan terpenuhi	21	26,25	33	41,25	20	25	3	3,75	3	3,75
6	Saya merasa perusahaan telah memberikan penghargaan kepada pegawai sesuai dengan kinerja yang diberikan	14	17,5	42	52,5	21	26,25	2	2,5	1	1,25
7	Saya merasa penghargaan yang diberikan perusahaan berguna untuk Pengembangan karir saya	19	23,75	38	47,5	22	27,5	1	1,25	0	0

No	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
8	Saya merasa pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan sudah memenuhi kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan saya	11	13,75	39	48,75	27	33,75	2	2,5	1	1,25
9	Saya merasa kesempatan yang sama sudah diberikan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan prestasi kerja	18	22,5	39	48,75	21	26,25	1	1,25	1	1,25
10	Saya merasa perusahaan sudah memberikan perlakuan yang sama dalam hal pengembangan karir	11	13,75	31	38,75	30	37,5	7	8,75	1	1,25
11	Saya merasa perlakuan yang diberikan perusahaan sudah berdasarkan softskill dan hardskill yang dimiliki pegawai	12	15	31	38,75	31	38,75	3	3,75	1	1,25

No	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
12	Saya merasa bidang sdm sudah memberikan informasi terkait pengembangan karir dengan baik dan jelas	10	12,5	23	28,75	31	38,75	13	16,25	3	3,75
13	Saya merasa mudah dalam mengakses informasi terkait adanya kesempatan pengembangan karir pada perusahaan	12	15	25	31,25	30	37,5	8	10	5	6,25
14	Saya merasa perusahaan sudah menjalankan sistem yang baik dalam melakukan promosi jabatan	12	15	31	38,75	31	38,75	5	6,25	1	1,25
15	Saya merasa siap dan layak untuk mengikuti fit n proper test yang dilakukan perusahaan	16	20	33	41,25	23	28,75	5	6,25	3	3,75
16	Saya merasa periode dalam pelaksanaan mutasi pegawai terkadang tidak sesuai dengan kondisi di	14	17,5	31	38,75	31	38,75	3	3,75	1	1,25

No	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
	lingkungan kerja										
17	Saya merasa tahapan untuk melakukan mutasi jabatan sudah jelas dan mudah untuk diikuti semua pegawai	8	10	25	31,25	37	46,25	8	10	2	2,5
18	Saya merasa penempatan yang diberikan sudah sesuai dengan minat yang saya miliki	16	20	34	42,5	13	16,25	13	16,25	4	5
19	Saya merasa perusahaan sudah memberikan kesempatan untuk dapat memilih bidang pekerjaan	13	16,25	19	23,75	27	33,75	18	22,5	3	3,75
20	Saya merasa diberikan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi diri baik secara formal maupun informal	17	21,25	38	47,5	18	22,5	6	7,5	1	1,25
21	Saya merasa pelaksanaan pengembangan tenaga kerja	27	33,75	37	46,25	14	17,5	2	2,5	0	0

No	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
	(rekrutmen) sudah dilakukan sesuai standar perusahaan										
	Rata-rata	15,81	19,76	33,10	41,37	24,05	30,06	5,48	6,85	1,48	1,85
	Total Sampel	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

Sumber: data diolah peneliti 2021

- 1) Jawaban responden tentang Saya merasakan bahwa latar belakang pendidikan saya sudah sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan sudah baik, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 47,5%
- 2) Jawaban responden tentang Saya merasa kompetensi yang saya miliki sudah sesuai dengan bidang pekerjaan tempat saya bekerja sudah cukup baik, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 42,5%
- 3) Jawaban responden tentang Saya merasa memiliki pengalaman yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan sudah baik, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 43,75%
- 4) Jawaban responden tentang Saya merasa sudah adanya dukungan dari atasan dalam hal pengembangan karir, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 48,75%

- 5) Jawaban responden tentang Saya merasa fasilitas pendukung berupa kelengkapan kerja sudah lengkap dan terpenuhi, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 41,25%
- 6) Jawaban responden tentang Saya merasa perusahaan telah memberikan penghargaan kepada pegawai sesuai dengan kinerja yang diberikan, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 52,5%
- 7) Jawaban responden tentang Saya merasa penghargaan yang diberikan perusahaan berguna untuk pengembangan karir saya, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 47,5%
- 8) Jawaban responden tentang Saya merasa pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan sudah memenuhi kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan saya, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 48,75%
- 9) Jawaban responden tentang Saya merasa kesempatan yang sama sudah diberikan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan prestasi kerja, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 48,75%
- 10) Jawaban responden tentang Saya merasa perusahaan sudah memberikan perlakuan yang sama dalam hal pengembangan karir, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 38,75%
- 11) Jawaban responden tentang Saya merasa merasa perlakuan yang diberikan perusahaan sudah berdasarkan softskill dan hardskill yang dimiliki pegawai, yang menjawab setuju dan kurang setuju sama yaitu dengan sebesar 38,75%

12) Jawaban responden tentang Saya merasa bidang sdm sudah memberikan informasi terkait pengembangan karir dengan baik dan jelas, mayoritas menjawab kurang setuju dengan sebesar 38,75%

13) Jawaban responden tentang Saya merasa mudah dalam mengakses informasi terkait adanya kesempatan pengembangan karir pada perusahaan mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 37,5%

14) Jawaban responden tentang Saya merasa perusahaan sudah menjalankan sistem yang baik dalam melakukan promosi jabatan, yang menjawab setuju dan kurang setuju sama yaitu dengan sebesar 38,75%

15) Jawaban responden tentang Saya merasa siap dan layak untuk mengikuti fit n proper test yang dilakukan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 41,25%

16) Jawaban responden tentang Saya merasa periode dalam pelaksanaan mutasi pegawai terkadang tidak sesuai dengan kondisi di lingkungan kerja, yang menjawab setuju dan kurang setuju sama yaitu dengan sebesar 38,75%

17) Jawaban responden tentang Saya merasa tahapan untuk melakukan mutasi jabatan sudah jelas dan mudah untuk diikuti semua pegawai, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 46,25%

18) Jawaban responden tentang Saya merasa penempatan yang diberikan sudah sesuai dengan minat yang saya miliki, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 42,5%

19) Jawaban responden tentang Saya merasa perusahaan sudah memberikan kesempatan untuk dapat memilih bidang pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 33,75%

20) Jawaban responden tentang Saya merasa diberikan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi diri baik secara formal maupun informal, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 47,55%

21) Jawaban responden tentang Saya merasa pelaksanaan pengembangan tenaga kerja (rekrutmen) sudah dilakukan sesuai standar perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 46,25%

Berdasarkan pada tabel 4.5 untuk daftar pernyataan variabel pengembangan karir jawaban responden tersebar pada sangat setuju, setuju dan kurang setuju, tidak setuju dan juga sangat tidak setuju. Dengan hasil bahwa rata-rata karyawan, sebanyak 15,81 % untuk hasil jawaban sangat setuju, 33,10 % untuk hasil jawaban setuju, dan 24,05 % untuk hasil jawaban kurang setuju, 5,48 % untuk hasil jawaban tidak setuju dan 1,48 % untuk hasil jawaban sangat tidak setuju. Dengan demikian dari penelitian menggunakan indikator-indikator variabel pengembangan karir didapatkan bahwa pengembangan karir di PLN sudah cukup baik dengan terlihat berdasarkan jawaban koresponden yang didominasi pernyataan setuju daripada kurang setuju dan tidak setuju yang berarti bahwa masalah yang berkaitan dengan pengembangan karir dapat terlihat dari 31,01% koresponden yang menjawab tidak setuju.

2) Deskriptif Variabel Pengalaman Kerja

Hasil dari persebaran frekuensi jawaban responden dalam penelitian ini dapat disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.6 Deskriptif Variabel Pengalaman Kerja

No	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
1	Saya merasa masa kerja mempengaruhi kualitas hasil pekerjaan saya	32	40	40	50	6	7,5	2	2,5	0	0
2	Semakin lama saya bekerja, saya merasa semakin mampu untuk lebih cepat memahami pekerjaan	35	43,75	37	46,25	6	7,5	1	1,25	1	1,25
3	Saya merasa pengetahuan yang saya miliki mempengaruhi saya dalam meningkatkan pengalaman dalam bekerja	30	37,5	40	50	8	10	1	1,25	1	1,25
4	Saya merasa keterampilan yang saya miliki dapat menunjang pekerjaan yang saya lakukan	26	32,5	46	57,5	6	7,5	0	0	2	2,5
5	Saya merasa semakin banyak pengalaman kerja yang saya miliki akan mempengaruhi terhadap	36	45	38	47,5	4	5	1	1,25	1	1,25

No	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
	penguasaan saya pada pekerjaan										
6	Karena pengalaman yang saya miliki, saya dapat menguasai peralatan kerja yang disediakan oleh perusahaan lebih cepat	28	35	38	47,5	13	16,25	0	0	1	1,25
	Rata-rata	31,17	38,96	39,83	49,79	7,17	8,96	0,83	1,04	1,00	1,25
	Total Sampel	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

Sumber: data diolah peneliti 2021

- 1) Jawaban responden tentang Saya merasa masa kerja mempengaruhi kualitas hasil pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 50%
- 2) Jawaban responden tentang Semakin lama saya bekerja, saya merasa semakin mampu untuk lebih cepat memahami pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 46,25%
- 3) Jawaban responden tentang Saya merasa pengetahuan yang saya miliki mempengaruhi saya dalam meningkatkan pengalaman dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 50%
- 4) Jawaban responden tentang Saya merasa keterampilan yang saya miliki dapat menunjang pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 57,5%

5 Jawaban responden tentang Saya merasa semakin banyak pengalaman kerja yang saya miliki akan mempengaruhi terhadap penguasaan saya pada pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 47,5%

6) Jawaban responden tentang Karena pengalaman yang saya miliki, saya dapat menguasai peralatan kerja yang disediakan oleh perusahaan lebih cepat, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 47,5%

Berdasarkan pada tabel 4.6 untuk daftar pernyataan dari variabel Pengalaman Kerja dengan jawaban responden tersebar pada sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan dengan rata-rata karyawan sebanyak 38,96 % untuk jawaban sangat setuju, 49,79 % untuk jawaban setuju, dan 8,96 % untuk jawaban kurang setuju, 1,04 % untuk jawaban yang tidak setuju dan 1,25 % untuk jawaban sangat tidak setuju. Dengan demikian dari penelitian menggunakan indikator-indikator variabel pengalaman kerja didapatkan bahwa pengalaman kerja di PLN sudah cukup baik dengan terlihat berdasarkan jawaban koresponden yang didominasi pernyataan setuju daripada kurang setuju dan tidak setuju yang berarti bahwa masalah yang berkaitan dengan pengalaman kerja dapat terlihat dari masih terdapat 11,25% koresponden yang menjawab tidak setuju sehingga dapat terlihat bahwa memang masih ditemukan pegawai memiliki pengalaman kerja yang minim karena kurangnya kesempatan pegawai untuk bisa mempelajari dan memahami pekerjaannya yang disebabkan terbatas oleh kebijakan ataupun aturan yang dibuat atasan ataupun unit tempatnya bekerja

3) Deskriptif Variabel Kompetensi

Hasil dari persebaran frekuensi jawaban responden dalam penelitian ini dapat disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.7 Deskriptif Variabel Kompetensi

No	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
1	Saya merasa tingkat pengetahuan saya dapat dijadikan sebagai ukuran dalam melihat kompetensi yang saya miliki	19	23,75	42	52,5	16	20	3	3,75	0	0
2	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik	19	23,75	49	61,25	10	12,5	2	2,5	0	0
3	Saya merasa keterampilan yang saya miliki sudah sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan	13	16,25	44	55	20	25	3	3,75	0	0
4	Dengan keterampilan yang saya miliki memudahkan saya dalam meningkatkan kompetensi saya dalam bekerja	18	22,5	48	60	11	13,75	3	3,75	0	0
5	Saya merasa setiap pegawai sudah seharusnya untuk menunjukkan sikap	48	60	23	28,75	7	8,75	1	1,25	1	1,25

No	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
	kerja yang baik selama bekerja										
6	Saya selalu bersikap tanggap dan rajin dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan oleh atasan	28	35	38	47,5	12	15	1	1,25	1	1,25
	Rata-rata	24,17	30,21	40,67	50,83	12,67	15,83	2,17	2,71	0,33	0,42
	Total Sampel	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

Sumber: data diolah peneliti 2021

- 1) Jawaban responden tentang Saya merasa tingkat pengetahuan saya dapat dijadikan sebagai ukuran dalam melihat kompetensi yang saya miliki, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 52,5%
- 2) Jawaban responden tentang Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 61,25%
- 3) Jawaban responden tentang Saya merasa keterampilan yang saya miliki sudah sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 55%

- 4) Jawaban responden tentang Dengan keterampilan yang saya miliki memudahkan saya dalam meningkatkan kompetensi saya dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 60%
- 5) Jawaban responden tentang Saya merasa setiap pegawai sudah seharusnya untuk menunjukkan sikap kerja yang baik selama bekerja mendapatkan respon yang baik, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan sebesar 60%
- 6) Jawaban responden tentang Saya selalu bersikap tanggap dan rajin dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan oleh atasan, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 47,5%

Berdasarkan pada tabel 4.7 untuk daftar dari pernyataan untuk variabel Kompetensi jawaban responden tersebar pada sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan hasil rata-rata dari karyawan sebanyak 30,21 % untuk jawaban sangat setuju, 50,8 % untuk jawaban setuju, dan 15,83 % untuk jawaban yang kurang setuju, 2,71 % untuk jawaban tidak setuju dan 0,42% untuk jawaban sangat tidak setuju. Dengan demikian dari penelitian menggunakan indikator-indikator variabel kompetensi didapatkan bahwa pegawai di PLN dapat dikategorikan sudah kompeten yang terlihat berdasarkan jawaban koresponden yang didominasi pernyataan setuju daripada kurang setuju dan tidak setuju yang berarti bahwa masalah yang berkaitan dengan kompetensi dapat terlihat dari 18,96% koresponden yang masih menjawab tidak setuju.

4) Deskriptif Variabel Motivasi

Hasil dari persebaran frekuensi jawaban responden dalam penelitian ini dapat disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.8 Deskriptif Variabel Motivasi

No	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
1	Saya merasa setiap pegawai yang memiliki prestasi kerja yang baik sudah seharusnya akan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karir	38	47,5	32	40	9	11,25	0	0	1	1,25
2	Saya bersedia mengerjakan tugas tambahan untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi	23	28,75	40	50	13	16,25	2	2,5	2	2,5
3	Saya terlebih dahulu menentukan target pelaksanaannya sebelum melaksanakan suatu pekerjaan,	25	31,25	43	53,75	11	13,75	0	0	1	1,25
4	Saya mencari informasi untuk menyelesaikan tugas baru yang diberikan	36	45	38	47,5	5	6,25	0	0	1	1,25
5	Dalam bekerja saya selalu mencapai target-target sesuai dengan kemampuan saya	25	31,25	44	55	10	12,5	0	0	1	1,25

No	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
6	Saya selalu berusaha dan sekuat tenaga dan fokus dalam mengerjakan tugas agar hasil pekerjaan menjadi bagus dan optimal	34	42,5	37	46,25	8	10	0	0	1	1,25
7	Saya merasa tertantang untuk menyelesaikan semua tugas yang diberikan	27	33,75	41	51,25	10	12,5	1	1,25	1	1,25
8	Saya mampu menggunakan potensi diri yang saya miliki pada saat bekerja	24	30	44	55	11	13,75	0	0	1	1,25
9	Saya merasa perusahaan sudah memberikan imbalan yang sesuai atas prestasi yang saya berikan dalam bentuk bonus dan pujian	18	22,5	44	55	15	18,75	3	3,75	0	0
10	Saya merasa dengan adanya pujian dari atasan maka saya termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi	25	31,25	34	42,5	19	23,75	1	1,25	1	1,25
11	Saya merasa hukuman disiplin yang dijatuhkan sudah memberikan efek jera kepada pegawai yang melakukan pelanggaran	22	27,5	31	38,75	20	25	7	8,75	0	0

No	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
12	Saya merasa perusahaan sudah memberikan hukuman yang adil kepada semua pegawai yang melakukan pelanggaran	16	20	31	38,75	24	30	8	10	1	1,25
13	Saya merasa semua aturan yang dibuat perusahaan tidak menghambat saya dalam menunjukkan kinerja terbaik	19	23,75	44	55	16	20	1	1,25	0	0
14	Saya merasa aturan yang dibuat perusahaan membuat saya menjadi lebih disiplin dan bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan	27	33,75	34	42,5	17	21,25	2	2,5	0	0
Rata-rata		25,64	32,05	38,36	47,95	13,43	16,79	1,79	2,23	0,79	0,98
Total Sampel		80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

Sumber: data diolah peneliti 2021

1) Jawaban responden tentang Saya merasakan bahwa latar belakang pendidikan saya sudah sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan sudah baik, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 47,5%

2) Jawaban responden tentang Saya merasakan bahwa kompetensi yang saya miliki sudah sesuai dengan bidang pekerjaan tempat saya bekerja sudah cukup baik, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 42,5%

- 3) Jawaban responden tentang Saya merasakan bahwa memiliki pengalaman yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan sudah baik, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 43,75%
- 4) Jawaban responden tentang Saya merasakan bahwa sudah adanya dukungan dari atasan dalam hal pengembangan karir, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 48,75%
- 5) Jawaban responden tentang Saya merasa fasilitas pendukung berupa kelengkapan kerja sudah lengkap dan terpenuhi, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 41,25%
- 6) Jawaban responden tentang Saya merasakan bahwa perusahaan telah memberikan penghargaan kepada pegawai sesuai dengan kinerja yang diberikan, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 52,5%
- 7) Jawaban responden tentang Saya merasa penghargaan yang diberikan perusahaan berguna untuk pengembangan karir saya , mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 47,5%
- 8) Jawaban responden tentang Saya merasa pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan sudah memenuhi kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan saya, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 48,75%
- 9) Jawaban responden tentang Saya merasa kesempatan yang sama sudah diberikan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan prestasi kerja , mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 48,75%

10) Jawaban responden tentang Saya merasa perusahaan sudah memberikan perlakuan yang sama dalam hal pengembangan karir, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 38,75%

11) Jawaban responden tentang Saya merasa perlakuan yang diberikan perusahaan sudah berdasarkan softskill dan hardskill yang dimiliki pegawai, yang menjawab setuju dan kurang setuju sama yaitu dengan sebesar 38,75%

12) Jawaban responden tentang Saya merasa bidang sdm sudah memberikan informasi terkait pengembangan karir dengan baik dan jelas, mayoritas responden menjawab setuju dengan sebesar 38,75%

13) Jawaban responden tentang Saya merasa mudah dalam mengakses informasi terkait adanya kesempatan pengembangan karir pada mayoritas responden menjawab kurang setuju dengan sebesar 37,5%

14) Jawaban responden tentang Saya merasa perusahaan sudah menjalankan sistem yang baik dalam melakukan promosi jabatan, yang menjawab setuju dan kurang setuju sama yaitu dengan sebesar 38,75%

Berdasarkan pada tabel 4.8 untuk daftar dari pernyataan variabel Motivasi bahwa jawaban responden tersebar pada pernyataan sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata untuk karyawan sebanyak 32,05 % yang jawaban sangat setuju, 47,95 % untuk jawaban setuju, dan 16,79 % untuk jawaban kurang setuju, 2,23 % hasil dari jawaban tidak setuju dan 0,98% untuk jawaban sangat tidak setuju. Dengan demikian dari penelitian menggunakan indikator-indikator variabel motivasi didapatkan bahwa pegawai di

PLN dapat dikategorikan sudah termotivasi yang terlihat berdasarkan jawaban koresponden yang didominasi pernyataan setuju daripada kurang setuju dan tidak setuju yang berarti bahwa masalah yang berkaitan dengan motivasi dapat terlihat dari masih adanya 20% koresponden yang menjawab tidak setuju.

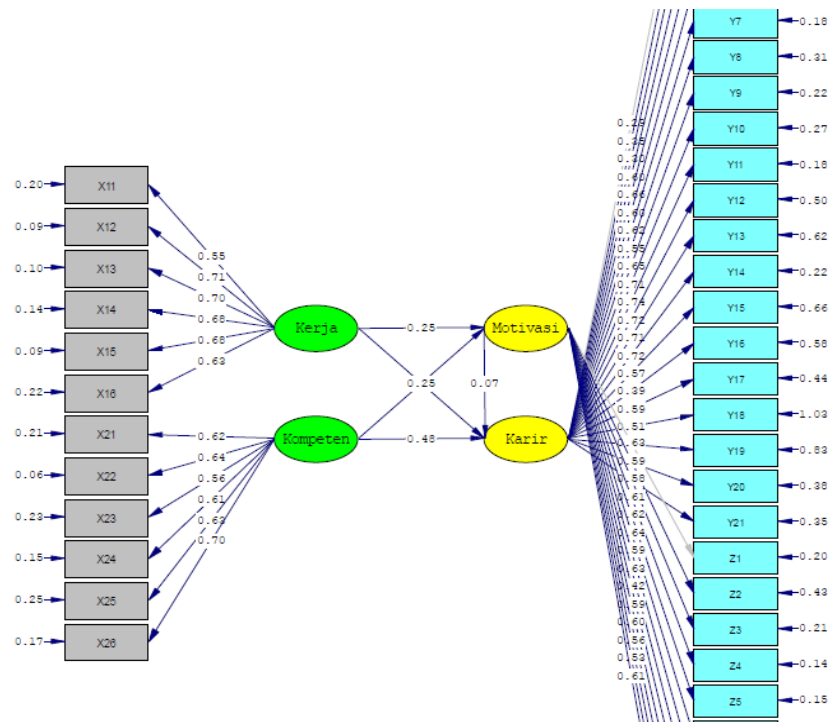
4.1.2 Hasil Uji Persyaratan Analisis

4.1.2.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Pengujian yang pertama dilakukan yaitu uji validitas atau yang biasa disebut juga dengan uji CFA (Confirmatory Factor Analysis), adapun uji validitas ini bertujuan untuk mengetahui indikator yang tepat dan dapat digunakan pada penelitian. Indikator yang digunakan sebagai pengukur variabel penelitian adalah hasil dari indikator yang memiliki nilai *loading factor* $> 0,5$ sedangkan *loading factor* $< 0,5$ akan dieliminasi dari model. *loading factor* $> 0,5$ Berdasarkan perhitungan yang dilakukan menggunakan aplikasi lisrel 8.8 didapatkan beberapa indikator yang hasil *loading factor* $< 0,5$ yaitu sebagai berikut:

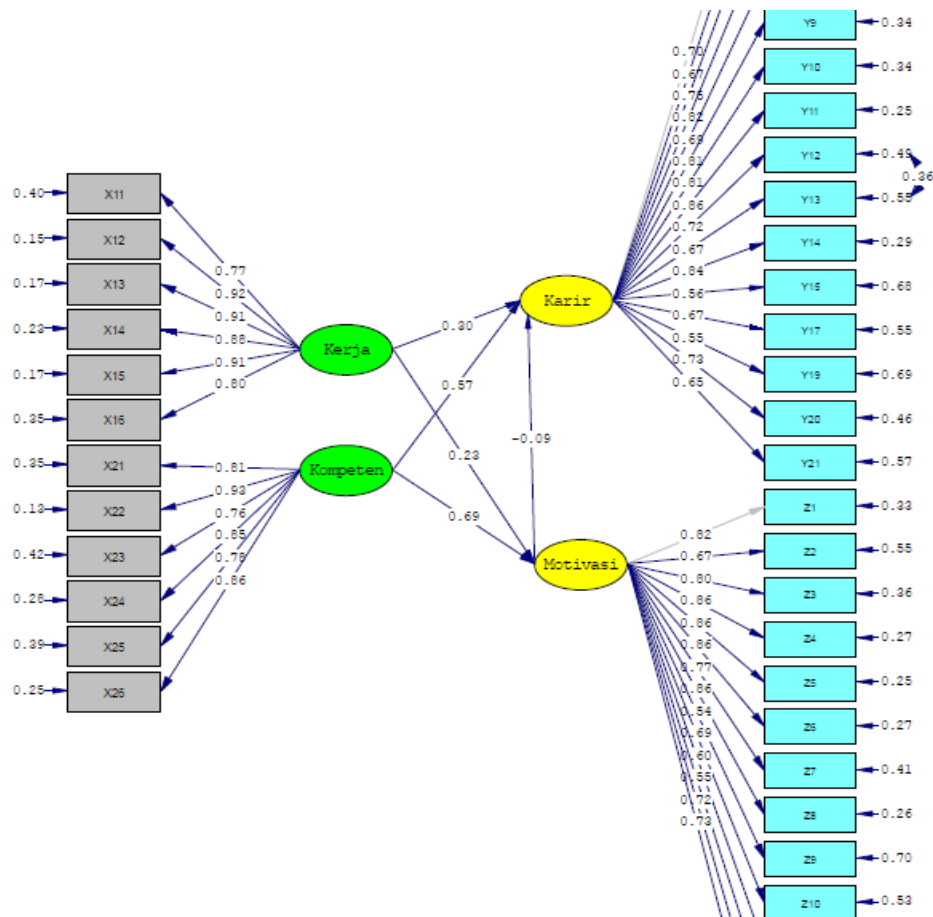
○ Tahap Pertama



Gambar 4.1 Loading factor tahap 1

Dari gambar 4.1 dapat terlihat hasil bahwa terdapat beberapa indikator yang *loading factor* $< 0,5$ sehingga dari indikator tersebut tidak valid dan harus di hapuskan dari data pengolahan, indikator nya diantaranya Y1, Y2 , Y3 dimana ini merupakan indikator pengembangan karir yaitu indikator kebutuhan suatu karir, selanjutnya indikator Z9 atau indikator motivasi yaitu pertanyaan pertama pada indikator dorongan dari luar diri yang berupa pujian.

○ Tahap Kedua



Gambar 4.2 Loading factor tahap 2

Pada tahapan kedua merupakan pengujian ulang hasil dari uji validitas tahap pertama, setelah beberapa indikator yang *loading factor* < 0,5 sudah di hilangkan, selanjutnya di lakukan pengecekan Kembali untuk memastikan tidak ada lagi indikator yang memiliki nilai *loading factor* < 0,5. Adapun hasil pengujian tahap kedua didapatkan bahwa semua *loading factor* > 0,5 dan dapat dibuat kesimpulan bahwa indikator yang digunakan pada penelitian sudah tervalidasi.

b. Uji Realibilitas

Uji realibilitas dilakukan untuk dapat menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relative sama apabila dilakukan dengan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Realibilitas dihitung dengan formula *Variance Extracted* dan *Construct Reliability* dengan rumus berikut :

Rumus CR (*Construct Reliability*)

$$\begin{aligned} & \text{Construct Reliability} \\ &= \frac{(\sum \text{Standardized Loading})^2}{(\sum \text{Standardized Loading})^2 + (\sum \text{Measurement Error})} \end{aligned}$$

Rumus VE (*Variance Extracted*)

$$\begin{aligned} & \text{Variance Extracted} \\ &= \frac{\sum \text{Standardized Loading}^2}{\sum \text{Standardized Loading}^2 + \sum \text{Measurement Error}} \end{aligned}$$

Semakin besar nilai hasil perhitungan *Construct Reliability*, maka hal tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator penyusun tergolong baik dengan angka hasil yaitu lebih besar dari 0,70, sedangkan untuk ukuran kelayakan dari *variance Extracted* yang disarankan adalah lebih dari 0,5. Adapun hasil pehitungan uji realibilitas sebagai berikut:

Tabel 4.9 Uji Realibilitas

	SLF	Error	Total SLF	Total Error	SLF ²	Total SLF ²	CR	VE
Pengalaman Kerja	0,55	0,2	3,95	0,84	0,3025	2,6183	0,948913	0,757106
	0,71	0,09			0,5041			
	0,7	0,1			0,49			
	0,68	0,14			0,4624			
	0,68	0,09			0,4624			
	0,63	0,22			0,3969			
Kompetensi	0,62	0,21	3,76	1,07	0,3844	2,3666	0,92964	0,688646
	0,64	0,06			0,4096			
	0,56	0,23			0,3136			
	0,61	0,15			0,3721			
	0,63	0,25			0,3969			
	0,7	0,17			0,49			
Pengembangan Karir	0,59	0,36	10,75	7,32	0,3481	6,9063	0,940431	0,48546
	0,66	0,55			0,4356			
	0,6	0,27			0,36			
	0,61	0,19			0,3721			
	0,54	0,32			0,2916			
	0,65	0,22			0,4225			
	0,73	0,25			0,5329			
	0,73	0,19			0,5329			
	0,74	0,47			0,5476			
	0,74	0,58			0,5476			
	0,73	0,21			0,5329			
	0,55	0,68			0,3025			
	0,6	0,43			0,36			
	0,5	1,04			0,25			
	0,62	0,83			0,3844			
	0,66	0,38			0,4356			
0,5	0,35	0,25						
Motivasi	0,63	0,2	7,76	3,66	0,3969	4,6462	0,942703	0,559365
	0,59	0,44			0,3481			
	0,59	0,2			0,3481			
	0,61	0,14			0,3721			
	0,63	0,14			0,3969			
	0,64	0,15			0,4096			
	0,59	0,26			0,3481			
	0,63	0,14			0,3969			
	0,58	0,38			0,3364			
	0,59	0,51			0,3481			
	0,55	0,6			0,3025			
	0,52	0,22			0,2704			
	0,61	0,28			0,3721			

Berdasarkan tabel didapatkan hasil perhitungan yaitu :

○ *Construct Reliability*

1. Pengalaman Kerja (X1) mendapatkan hasil 0,95 atau $> 0,70$ sehingga indikator dapat dikategorikan baik.
2. Kompetensi (X2) mendapatkan hasil 0,93 atau $> 0,70$ sehingga indikator dapat dikategorikan baik.
3. Pengembangan karir (Y) mendapatkan hasil 0,91 atau $> 0,70$ sehingga indikator dapat dikategorikan baik.
4. Motivasi (Z) mendapatkan hasil 0,94 atau $> 0,70$ sehingga indikator dapat dikategorikan baik.

○ *Variance Extracted*

1. Pengalaman Kerja (X1) mendapatkan hasil 0,76 atau $> 0,5$ sehingga indikator dapat dikategorikan baik.
2. Kompetensi (X2) mendapatkan hasil 0,69 atau $> 0,5$ sehingga indikator dapat dikategorikan baik.
3. Pengembangan karir (Y) mendapatkan hasil 0,5 atau $> 0,5$ sehingga indikator dapat dikategorikan baik.
4. Motivasi (Z) mendapatkan hasil 0,56 atau $> 0,5$ sehingga indikator dapat dikategorikan baik.

4.1.2.2 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan dengan bertujuan untuk menguji apakah apakah dalam metode regresi yang digunakan, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik yaitu data yang berdistribusi normal atau mendekati normal .

Pada penelitian ini dilakukan 2 jenis uji normalitas yaitu uji normalitas univariate dan uji normalitas multivariate menggunakan Lisrel 8.8 sebagai berikut:

- Uji Normalitas *Univariate*

Tabel 4.10 Uji Normalitas *Univariate*

Variable	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
X11	-1.557	0.119	-0.762	0.446	3.006	0.222
X12	-1.888	0.059	-0.722	0.470	4.088	0.130
X13	-1.520	0.128	-0.563	0.573	2.629	0.269
X14	-1.033	0.302	-0.101	0.920	1.077	0.584
X15	-1.858	0.063	-0.686	0.492	3.923	0.141
X16	-1.269	0.204	-1.205	0.228	3.063	0.216
X21	-0.807	0.420	-0.477	0.633	0.879	0.644
X22	-0.766	0.443	0.417	0.676	0.761	0.683
X23	-0.524	0.600	0.029	0.977	0.276	0.871
X24	-0.779	0.436	0.278	0.781	0.684	0.710
X25	-3.209	0.001	-0.223	0.824	10.344	0.006
X26	-1.412	0.158	-0.826	0.409	2.676	0.262
Y1	-1.205	0.228	-1.071	0.284	2.599	0.273
Y2	-0.648	0.517	-1.234	0.217	1.944	0.378
Y3	-0.304	0.761	-0.738	0.460	0.638	0.727
Y4	-0.977	0.328	-1.062	0.288	2.082	0.353
Y5	-0.977	0.329	-1.091	0.275	2.144	0.342
Y6	-0.608	0.543	0.044	0.965	0.372	0.830
Y7	-0.420	0.674	-1.213	0.225	1.648	0.439
Y8	-0.311	0.756	0.048	0.962	0.099	0.952
Y9	-0.627	0.531	-0.597	0.550	0.749	0.687
Y10	-0.371	0.710	-0.196	0.844	0.176	0.916

	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
Y11	-0.278	0.781	-0.413	0.679	0.248	0.883
Y12	-0.270	0.787	-0.478	0.633	0.301	0.860
Y13	-0.355	0.722	-0.766	0.443	0.714	0.700
Y14	-0.330	0.742	-0.208	0.836	0.152	0.927
Y15	-0.715	0.474	-0.723	0.470	1.034	0.596
Y16	-0.278	0.781	-0.413	0.679	0.248	0.883
Y17	-0.133	0.894	0.133	0.894	0.035	0.982
Y18	-0.740	0.459	-0.970	0.332	1.489	0.475
Y19	-0.303	0.762	-1.016	0.309	1.125	0.570
Y20	-0.873	0.383	-0.380	0.704	0.906	0.636
Y21	-1.274	0.203	-1.183	0.237	3.024	0.220
Z1	-2.139	0.032	-1.237	0.216	6.106	0.047
Z2	-1.161	0.246	-0.544	0.586	1.643	0.440
Z3	-1.057	0.290	-0.533	0.594	1.403	0.496
Z4	-1.812	0.070	-0.842	0.400	3.991	0.136
Z5	-1.046	0.295	-0.383	0.702	1.241	0.538
Z6	-1.754	0.079	-1.006	0.314	4.088	0.129
Z7	-1.328	0.184	-0.493	0.622	2.007	0.367
Z8	-0.988	0.323	-0.397	0.691	1.133	0.568
Z9	-0.778	0.437	-0.212	0.832	0.650	0.722
Z10	-1.082	0.279	-1.293	0.196	2.843	0.241
Z11	-0.843	0.399	-1.996	0.046	4.693	0.096
Z12	-0.681	0.496	-0.731	0.465	0.999	0.607
Z13	-0.644	0.520	-0.398	0.691	0.573	0.751
Z14	-1.220	0.223	-1.540	0.124	3.858	0.145

Hasil perhitungan tersebut dapat dinyatakan normal apabila p value pada *skewness and kurtosis* tidak signifikan (p value $> 0,05$). Dan berdasarkan hasil uji normalitas *univariate* diatas menunjukkan bahwa data X25 dan Z1 nilai p value yang didapatkan yaitu kurang dari 0,05 sehingga data tidak normal.

o Uji Normalitas *Multivariate*

Tabel 4.11 Uji Normalitas *Multivariate*

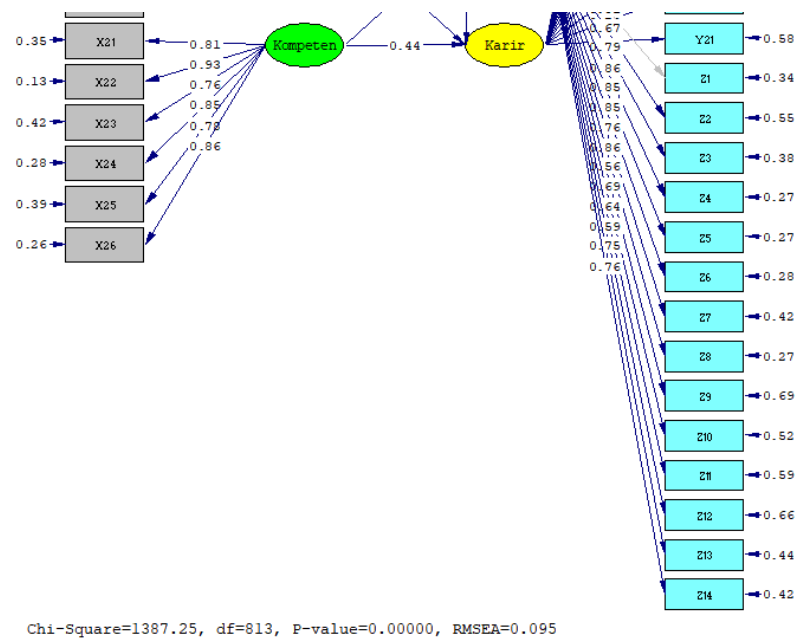
Skewness			Kurtosis			Skewness and Kurtosis	
Value	Z-Score	P-Value	Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
1544.500	10.888	0.000	2380.744	6.016	0.000	154.747	0.000

Untuk uji normalitas *Multivariate* dapat dinyatakan normal secara *multivariate* jika *p value* pada *skewness and kurtosis* tidak signifikan ($p \text{ value} > 0,05$). Dan berdasarkan dari hasil uji normalitas *multivariate* yang telah dilakukan diatas menunjukkan bahwa data tidak normal secara *multivariate* hal tersebut disebabkan oleh nilai *p value* pada *skewness and kurtosis* kurang dari 0,05.

b. Uji Goodness Of Fit

Pada penelitian ini, adapun metedo yang digunakan yaitu dengan menggunakan *Struktural Equation Modelling* (SEM) yang terdapat pada program Lisrel, dimana pada metode ini akan menguji secara bersama-sama model yang terdiri dari variabel independent, variabel dependen, dan variable intervening. Setelah dilakukan pengujian dan didapatkan hasil bahwa apabila perhitungan telah lolos pengujian dari validitas dan reabilitas dengan model CFA, maka tahapan selanjutnya adalah menganalisis kecocokan data dengan model secara keseluruhan atau dalam Lisrel disebut *Goodness of Fit* (GOF).

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:



Gambar 4.3 Nilai RMSEA Awal

1. 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.
2. 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 $RMSEA \leq 0,08$.
3. 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*).

4. 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 $AGFI \geq 0,90$.
5. 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.
6. 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 $CFI \geq 0,90$.
7. Kemudian untuk nilai IFI adalah sebesar 0,96 yang menunjukkan bahwa kecocokan model dalam kategori baik, karena memenuhi kriteria $CFI \geq 0,9$.
8. 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.

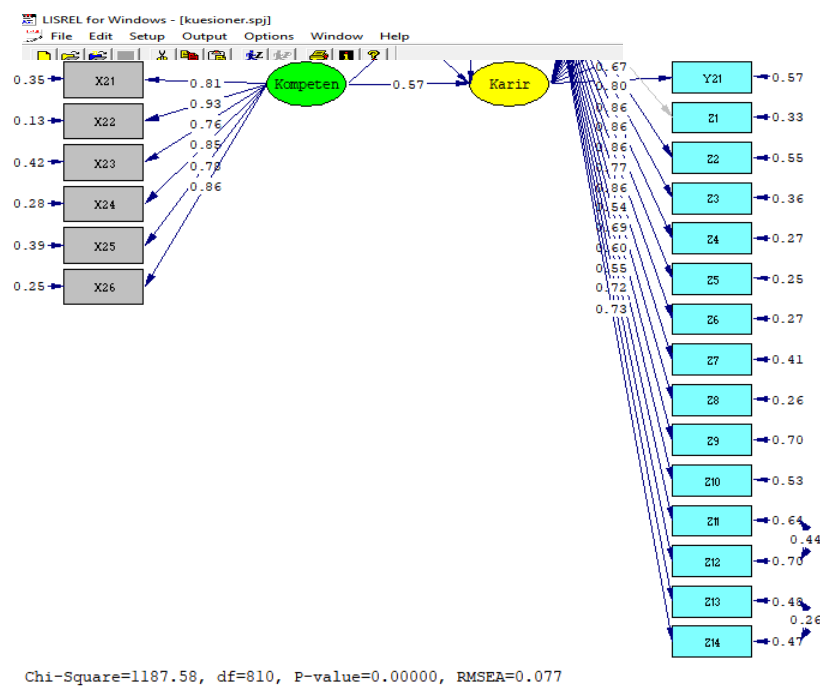
9. Terakhir yaitu Nilai SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) adalah sebesar 0,087. Sedangkan RMR (Root Mean Square Residual) ini memiliki nilai sebesar 0,065. Nilai ini tidak memenuhi kriteria SRMR dan juga RMR dengan syarat nilai sebesar $< 0,05$. Dapat dikatakan bahwa kecocokan model dalam kategori tidak baik pada kriteria SRMR dan RMR.

Berdasarkan data diatas didapatkan bahwa nilai RMSEA yang didapatkan, yaitu sebesar 0,095 dan menunjukkan kecocokan model dalam kategori tidak baik (Bad Fit), sehingga diperlukan iterasi untuk memperbaikinya dengan menggunakan output yaitu sebagai berikut :

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance			
Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
Y8	Y5	9.1	0.15
Y13	Y12	40.8	0.39
Z5	Y21	8.8	0.08
Z11	Z6	10.4	-0.11
Z12	Z11	33.5	0.37
Z13	Z11	19.0	0.17
Z13	Z12	13.0	0.15
Z14	Z11	19.3	0.19
Z14	Z12	11.9	0.16
Z14	Z13	21.0	0.13
X12	X11	13.1	0.07
X22	X16	11.4	0.05
X25	Z1	14.9	0.11
X25	X11	9.0	0.08
X25	X16	10.8	-0.09
X26	X25	10.2	0.08

Gambar 4.4 Modification Indices Suggest

Gambar diatas merupakan *Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance* yang diberikan Lisrel sebagai saran untuk melakukan modifikasi indeks agar didapatkan nilai RSMEA dengan kategori baik yaitu $\leq 0,08$. Adapun dari semua data yang disarankan Lisrel diambil 3 data dengan nilai *decrease in chi-square* tertinggi yaitu *between* Y13 dan Y13 , Z12 dan Z11, serta Z14 dan Z13 yang ditambahkan ke dalam file *simplis project*.



Gambar 4.5 Nilai RMSEA Setelah Iterasi

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

Tabel 4.12 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

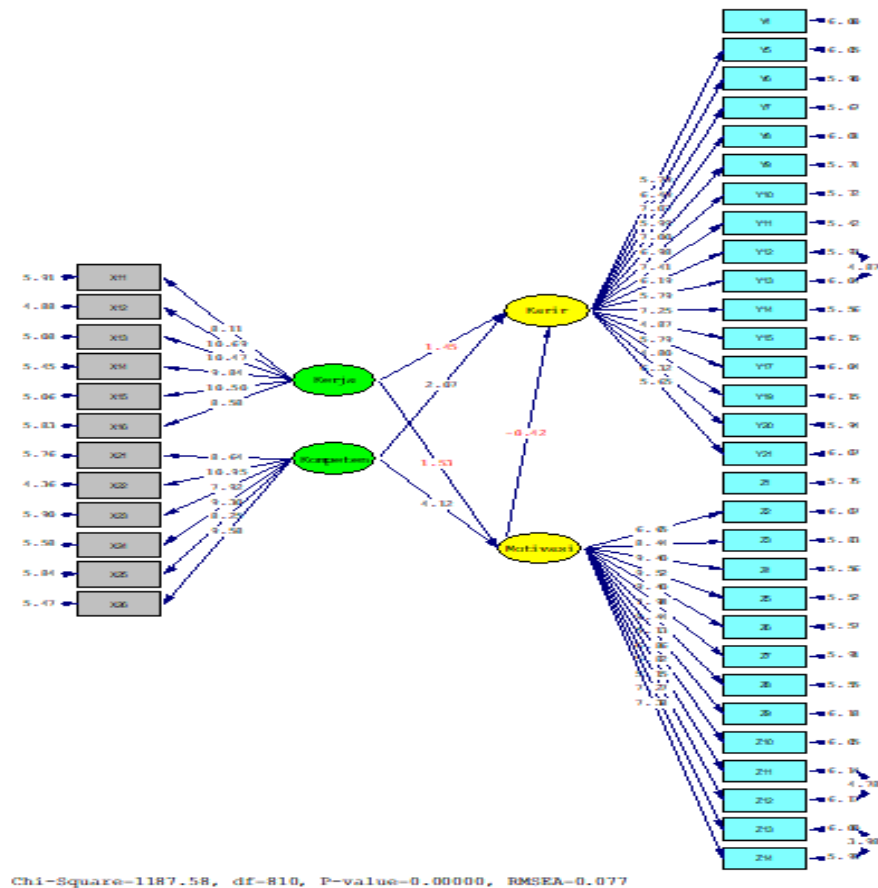
menyatakan baik meskipun 4 kategori kurang baik (Std. RMR, RMR, GFI dan AGFI) sehingga dapat disimpulkan model struktural diterima.

4.1.3 Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis berdasarkan uji statistik yang sudah dilakukan pada penelitian adalah sebagai berikut:

4.1.3.1 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 4.6 Output T-Value

Tabel 4.13 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-statistik sebesar $1,53 < 1,96$, hipotesis variabel pengalaman kerja dengan variabel pengembangan karir dengan nilai t-statistik sebesar $1,45 > 1,96$, hipotesis variabel motivasi terhadap variabel pengembangan karir dengan nilai t-statistik sebesar $-0,42 > 1,96$.

4.1.3.2 Uji t-value Untuk Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian Untuk Pengaruh Tidak Langsung dengan Uji Sobel

Sobel Test Equation

$$Z - value = a * b / \text{SQRT}(b^2 * s_a^2 + a^2 * s_b^2)$$

Tabel 4.14 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.

4.1.3.3 Tabel 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 karir	-0.41150499< 1,96 (Pengaruh tidak langsung tidak signifikan)	Hasil perhitungan pengaruh langsung bernilai positif, dan 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.

4.1.3.4 Koefisien Determinasi (R²)

Pengujian koefisien determinan yang digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel bebas (Pengalaman Kerja (X1) , Kompetensi (X2) , variabel intervening (Motivasi (Z) terhadap variabel terikat (Pengembangan karir (Y)). Koefisien determinasi (R²) berkisar dari nilai nol sampai dengan satu ($0 < R^2 < 1$). Jika nilai R² semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas dan variabel intervening adalah besar terhadap variabel terikat (Y), sebaliknya jika nilai R² semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh dari variabel bebas dan variabel intervening adalah kecil terhadap variabel terikat (Y). Adapun Hasil pengujian koefisien determinasi menggunakan program Lisrel 8.8 dapat terlihat pada gambar di bawah ini:

Structural Equations

$$\begin{aligned} \text{Motivasi} &= 0.23 \cdot \text{Kerja} + 0.69 \cdot \text{Kompeten}, \text{ Errorvar.} = 0.19, R^2 = 0.81 \\ &\quad (0.15) \quad (0.17) \quad (0.052) \\ &\quad 1.53 \quad 4.12 \quad 3.67 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Karir} &= -0.091 \cdot \text{Motivasi} + 0.30 \cdot \text{Kerja} + 0.57 \cdot \text{Kompeten}, \text{ Errorvar.} = 0.42, R^2 = 0.58 \\ &\quad (0.22) \quad (0.21) \quad (0.27) \quad (0.12) \\ &\quad -0.42 \quad 1.45 \quad 2.07 \quad 3.40 \end{aligned}$$

Sumber: data diolah Lisrel 8.8

Gambar 4.7 Hasil Koefisien Determinasi (R²)

Dengan memasukkan nilai R2 hasil perhitungan kedalam rumus didapatkan nilai sebagai berikut :

$$\begin{aligned}KD &= R2 \times 100\% \\ &= 0.81 \times 100\% \\ &= 81\%\end{aligned}$$

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 perhitungan kedua dengan memasukkan nilai R2 hasil perhitungan kedalam rumus didapatkan nilai sebagai berikut, yaitu:

$$\begin{aligned}KD &= R2 \times 100\% \\ &= 0.58 \times 100\% \\ &= 58\%\end{aligned}$$

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.

4.2 Pembahasan

Berdasarkan dari pengolahan data penelitian hasil dari kuesioner yang telah diisi oleh 80 orang sampel, maka didapatkan pembahasan hasil penelitian sebagai berikut:

1. 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. Hal tersebut sesuai dengan hasil kuesioner pada pernyataan “Saya merasa pengetahuan yang saya miliki mempengaruhi saya dalam meningkatkan pengalaman dalam bekerja” yang menunjukkan bahwa terdapat sebesar 10% atau sebanyak 8 responden diketahui yang menyatakan kurang setuju, 1,25% atau sebanyak 1 responden menyatakan bahwa tidak setuju dan, 1,25% atau sebanyak 1 responden yang menyatakan bahwa sangat tidak setuju hal tersebut juga terdapat pada pernyataan “Saya merasa semakin banyak pengalaman kerja yang saya miliki akan mempengaruhi terhadap penguasaan saya pada pekerjaan” dimana masih terdapat sebanyak 5% (4 responden) menyatakan kurang setuju, 1,25%

(1 responden) yang masing-masing menjawab dengan hasil tidak setuju dan hasil sangat tidak setuju, Dengan melihat hasil pernyataan tersebut secara jelas bahwa memang masih terdapat pegawai yang merasa jika pengetahuan yang dimilikinya tidak mampu membuat pegawai menguasai bidang yang dikerjakannya sehingga hal tersebut membutuhkan perhatian perusahaan agar dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk cara menambah lagi pengalaman kerjanya dengan cara memberikan pekerjaan atau *jobdesk* yang berkaitan dengan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai dan memberikan kesempatan pada pegawai untuk dapat terlibat langsung dalam proyek pekerjaan agar dapat membuat pegawai lebih merasa menguasai bidang pekerjaannya.

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. Dan terakhir adalah faktor hasil, pada faktor ini akan mempengaruhi bahwa seseorang yang memiliki pengalaman kerja yang lebih banyak akan dapat memperoleh hasil pelaksanaan tugas yang lebih baik. Namun, bedanya dengan penelitian ini adalah pengetahuan dan pengalaman kerja yang dimiliki oleh pegawai tidak membuat pegawai tersebut merasa sudah menguasai tugas dan pekerjaannya sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa memang pengalaman kerja tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap motivasi pegawai untuk bekerja. Dengan demikian diperlukan adanya uraian pekerjaan (*jobdesk*) yang berkaitan dengan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai dan adanya kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk dapat terlibat langsung dalam proyek pekerjaan yang sesuai dengan bidang yang dikuasainya agar dapat meningkatkan motivasi pegawai.

2. 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. Sebagaimana hasil kuesioner pada pernyataan bahwa saya mampu menggunakan potensi diri yang saya miliki pada saat bekerja menunjukkan sebanyak 55% responden menyatakan setuju dan 0% yang tidak setuju, hal ini berarti dalam melakukan pekerjaan potensi diri yang diaktualisasikan dalam bentuk kompetensi memiliki peran penting dalam peningkatan motivasi pegawai. Pernyataan yang juga mendukung pernyataan diatas yaitu yang menyatakan bahwa saya merasa kompetensi yang saya miliki sudah sesuai dengan bidang pekerjaan tempat saya bekerja yang mendapatkan hasil yang juga baik yaitu 42,5% responden yang menjawab setuju dan hanya 5% responden yang menjawab bahwa tidak setuju. Melihat dari hasil responden tersebut maka secara jelas kompetensi akan mempengaruhi motivasi pada saat bekerja. Meskipun demikian masih terdapat pernyataan yang memiliki respon kurang setuju sebanyak 25% atau 25 responden menyatakan bahwa kurang setuju dan 3,75% atau 3

responden menyatakan tidak setuju pada pernyataan “Saya merasa keterampilan yang saya miliki sudah sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan” hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi yang dibutuhkannya untuk melakukan pekerjaan masih belum sesuai dengan keterampilan yang dimilikinya sehingga dibutuhkan perhatian dari perusahaan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi pegawai dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan dan uji kompetensi secara rutin sehingga dapat dengan cepat diketahui dan ditindaklanjuti apabila masih ada lagi pegawai yang merasa keterampilannya belum sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan. 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).

Kompetensi merupakan kapasitas yang ada pada diri seseorang yang dapat membuat seseorang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut dapat mampu mencapai apa yang diharapkan sebagaimana menurut Priansa dalam (Rosmaini and Tanjung 2019). Adapun faktor-faktor yang akan mempengaruhi kompetensi terhadap motivasi yaitu adanya keinginan untuk dapat memiliki. Keinginan untuk dapat memiliki

sesuatu berupa kompetensi atau hal lainnya maka hal tersebut dapat mendorong seseorang untuk dapat mau melakukan pekerjaan. Bahkan sesuai dengan yang kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, yaitu bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki sesuatu dapat mendorong orang untuk mau bekerja. Faktor selanjutnya yaitu adanya keinginan seseorang untuk memperoleh penghargaan dan juga pengakuan, dimana seseorang seringkali termotivasi untuk meningkatkan kompetensinya dalam bekerja yang disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain, dan memperoleh pengakuan berupa penghargaan terhadap prestasinya. Dengan demikian walaupun hasil penelitian ini menunjukkan hasil pengaruh yang positif dan signifikan akan tetapi masih terdapat koresponden yang menyatakan kurang setuju sehingga PLN masih perlu untuk memperbanyak pelatihan-pelatihan dan uji kompetensi agar tidak ada lagi pegawai yang merasa keterampilannya tidak sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan.

3. Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan karir Pegawai

Berdasarkan dari hasil penelitian maka dapat diperoleh nilai t hitung 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 menunjukkan bahwa terdapat 7,5% atau sebanyak 6 responden yang menyatakan bahwa kurang setuju, 2,5% atau sebanyak 2 responden yang menyatakan bahwa tidak setuju pada pernyataan “Saya merasa masa kerja mempengaruhi kualitas hasil pekerjaan saya”, selanjutnya 7,5% atau sebanyak 6 responden yang menyatakan bahwa kurang setuju, 1,25% atau sebanyak 1 responden masing-masing menyatakan bahwa tidak setuju dan sangat tidak setuju pada pernyataan “Semakin lama saya bekerja, saya merasa semakin mampu untuk lebih cepat memahami pekerjaan”. Dari dua pertanyaan tersebut memperlihatkan bahwa yang dapat membuat pengalaman kerja tidak secara signifikan mempengaruhi pengembangan karir yaitu dikarenakan adanya ketidakyakinan pegawai bahwa masa kerjanya akan dapat membuatnya mendapatkan pengembangan karir. Selain itu adanya ketidakseimbangan yang terjadi di internal perusahaan dalam pengembangan karir yang dipengaruhi oleh pengalaman kerja dimana hal tersebut dibuktikan oleh dua pernyataan berikut, pernyataan pertama yaitu bahwa saya merasa pengetahuan yang saya miliki mempengaruhi saya dalam meningkatkan pengalaman dalam bekerja yang mendapatkan sebanyak 50% respon setuju dan hanya 1,25% respon yang menyatakan tidak setuju, lalu pernyataan kedua yaitu bahwa saya merasa perusahaan sudah memberikan kesempatan untuk

dapat memilih bidang pekerjaan yang mendapatkan kurang setuju sebanyak 33,75% dan respon setuju sebanyak 23,75%. 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 pengalaman kerjanya 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).

4. 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. Sebagaimana di dukung oleh pernyataan bahwa dengan adanya keterampilan yang saya miliki memudahkan saya dalam meningkatkan kompetensi saya dalam bekerja yang menunjukkan sebanyak 60% responden menyatakan bahwa setuju dan 3,75% yang tidak setuju, lalu pernyataan bahwa saya merasa diberikan kesempatan

untuk meningkatkan kompetensi diri baik secara formal maupun informal yang mendapatkan respon setuju sebanyak 47,5% dan pernyataan bahwa saya merasa kesempatan yang sama sudah diberikan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan prestasi kerja yang juga mendapatkan respon yang baik dengan persentase jawaban setuju sebanyak 48,75%. 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).

Hal tersebut berarti dalam melakukan pengembangan karir pegawai, perusahaan tetap seharusnya juga memperhatikan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut dengan cara memperhatikan juga keterampilan-keterampilan seorang pegawai yang tidak hanya berkaitan dengan keterampilan teknis pada saat bekerja atau *hardskill* namun juga berkaitan dengan keterampilan lainnya seperti keterampilan komunikasi, kepemimpinan dan Kerjasama atau biasa disebut dengan *softskill* pada saat akan melakukan pengembangan karir dari seorang pegawai. Kompetensi juga dapat digunakan untuk memprediksi kinerja, yaitu siapa saja pegawai yang berkinerja baik dan kurang baik tergantung pada kompetensi yang dimilikinya, lalu diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Dari pengertian dan penjelasan tersebut dapat dibuat

kesimpulan bahwa setiap perusahaan akan melakukan pengukuran ataupun penilaian kompetensi dari masing-masing pegawainya sebagai tolak ukur sebelum melakukan pengembangan karir, dimana hal tersebut berguna agar tidak terjadi kesalahan dalam pengembangan karir pegawai (Rosmaini and Tanjung 2019).

5. Pengaruh Motivasi Terhadap Pengembangan karir Pegawai

Berdasarkan dari hasil penelitian maka dapat diperoleh nilai t hitung 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. Dalam pengembangan karir motivasi bisa menjadi hal yang mempengaruhi secara positif dan juga negatif, dapat menjadi motivasi yang positif ketika seorang pegawai merasa terdorong untuk dapat mengembangkan karirnya baik berupa dorongan yang berasal dari dalam dirinya maupun dorongan dari luar dirinya, lalu motivasi yang menjadi negatif atau yang biasa juga disebut demotivasi apabila adanya faktor yang menyebabkan pegawai tersebut merasa sudah tidak memiliki dorongan untuk berkembang atau mengembangkan karirnya, hal tersebut berkaitan dengan pernyataan bahwa saya merasa bidang sdm sudah memberikan informasi terkait pengembangan karir

dengan baik dan jelas yang mendapatkan respon mayoritas kurang setuju sebanyak 38,75%, pernyataan bahwa saya merasa mudah dalam mengakses informasi terkait adanya kesempatan pengembangan karir yang juga mendapatkan lebih banyak respon kurang setuju sebanyak 37,5%, lalu pernyataan saya merasa tahapan untuk melakukan mutasi jabatan sudah jelas dan mudah untuk diikuti semua pegawai pada perusahaan yang mendapatkan respon kurang setuju dengan angka 46,25%. 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).

Dari pernyataan-pernyataan dan perbandingan dengan penelitian sebelumnya membuktikan bahwa masih adanya kesulitan pegawai dalam mengakses informasi untuk dapat mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan karir pada perusahaan yang membuat pegawai merasa tidak memiliki motivasi untuk dapat melakukan pengembangan karirnya. Oleh karena itu, untuk memperbaiki dan kembali meningkatkan motivasi pegawai dalam pengembangan karir dibutuhkan cara yaitu dengan melakukan sosialisasi atau memberi pemberitahuan ketika ada nya informasi yang berkaitan dengan pengembangan karir melalui media informasi perusahaan yang tidak hanya dikhususkan atau hanya dapat diakses oleh beberapa pegawai

melainkan dapat diakses dengan mudah oleh semua pegawai. Motivasi dapat digambarkan sebagai faktor pendorong bagi seseorang dalam melakukan pekerjaan, semakin termotivasi seseorang dalam bekerja maka akan membuat semakin baik pula hasil dari pekerjaan tersebut, karena apabila pekerjaan yang dilakukan tanpa motivasi maka hasil pekerjaan akan terlihat dikerjakan dengan tidak sempurna dan tidak maksimal. Dalam pengertian lain motivasi juga dapat diartikan sebagai motif atau sebagai faktor pendorong yang bersifat internal yang datang dari dalam diri seseorang untuk dapat menimbulkan dan mengarahkan perilaku atau perbuatan yang akan dilakukannya. Setiap pegawai tentunya memiliki kebutuhan yang berbeda-beda, sehingga motivasi yang dibutuhkan oleh pegawai pun berbeda satu dengan lainnya. (Rosmaini and Tanjung 2019).

6. 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 karir nya . 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.

7. 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.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 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:

3. 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.
4. 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.
5. 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.
6. 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.

7. 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.
8. 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.
9. 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.

5.2 Saran

Berdasarkan dari pembahasan yang telah dijelaskan maka saran-saran yang dapat diberikan untuk membantu dalam pengembangan karir pada PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera pada penelitian ini antara lain:

1. Untuk dapat memotivasi pegawai dalam meningkatkan pengalaman kerja maka perlu adanya uraian pekerjaan (*jobdesk*) yang berkaitan dengan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai dan adanya kesempatan yang diberikan kepada

pegawai untuk dapat terlibat langsung dalam proyek pekerjaan yang sesuai dengan bidang yang dikuasainya.

2. PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera perlu memperbanyak pelatihan-pelatihan dan uji kompetensi sehingga tidak ada lagi pegawai yang merasa keterampilannya tidak sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan
3. Perlu adanya pembaharuan sistem pengembangan karir yang berkaitan dengan sistem monitoring masa kerja, monitoring peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta adanya feedback dari pegawai akan minat pegawai terkait bidang pekerjaan yang sesuai dengan pengalamannya.
4. Perlunya peningkatan keterampilan atau kompetensi pegawai dalam hal *softskill* seperti kemampuan dalam komunikasi, kepemimpinan dan Kerjasama yang dapat dilakukan dengan membuat sebuah pelatihan atau *training leadership*.
5. Perlunya diadakan sosialisasi atau pemberitahuan ketika ada nya informasi yang berkaitan dengan pengembangan karir melalui media informasi perusahaan yang tidak hanya dikhususkan atau hanya dapat diakses oleh beberapa pegawai melainkan dapat diakses dengan mudah oleh semua pegawai.
6. Penelitian berikutnya diharapkan untuk dapat menggunakan variabel yang berbeda yang belum dimasukkan dalam penelitian ini karena masih terdapat banyak variabel lain yang mungkin akan berpengaruh terhadap pengalaman kerja, kompetensi, pengembangan karir, dan motivasi pegawai. Selain itu variabel penelitian yang tidak konsisten dan tidak signifikan pada penelitian ini agar dapat menjadi penelitian yang akan datang.

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 Indoneesia (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](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%20manajemen%20sumber%20daya%20manusia&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 Rafiqa 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=2ahUKEwj3wo7ikpiv
AhXLQ30KHQQkAmcQ6AEwBHoECAEQAg#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.

LAMPIRAN



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111

Website : www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id

E-mail: pps@umsu.ac.id

Nomor : 364/II.3-AU/UMSU-PPs/F/2021
Lamp. : -
Hal : *Permohonan Izin Riset*

Medan, 02 Syaban 1442 H
16 Maret 2021 M

Kepada Yth :
VP DIVSTI Operasional
PT. PLN (PERSERO)
Sumatera-Kalimantan
di
Tempat.-

Bismillahirrahmanirrahim
Assalaamu 'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh.

Dengan hormat, dalam rangka penyelesaian studi dan peningkatan profesionalisme dan intelektualitas mahasiswa Program Studi Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, mohon kiranya Saudara dapat memberikan izin melakukan riset kepada mahasiswa tersebut di bawah ini :

Nama : Meilly Sumarni
NPM : 1920030035
Prodi : Magister Manajemen/ Manajemen SDM
Judul Tesis : PERAN MOTIVASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI PT. PLN (PERSERO) DIVISI SISTEM DAN TEKNOLOGI INFORMASI OPERASIONAL SUMATERA.

Perlu disampaikan bahwa informasi dan data yang diperoleh akan digunakan untuk kepentingan ilmiah dan keperluan akademik.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan bantuannya terlebih dahulu diucapkan terima kasih, akhirnya semoga selamat sejahteralah kita semua. Amin.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh.



PENGEMBANGAN KARIR

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Kebutuhan suatu karir						
1	Saya merasakan bahwa latar belakang pendidikan saya sudah sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan					
2	Saya merasa kompetensi yang saya miliki sudah sesuai dengan bidang pekerjaan tempat saya bekerja					
3	Saya merasa memiliki pengalaman yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan					
Dukungan dalam perusahaan berbentuk moril dan material						
1	Saya merasa sudah adanya dukungan dari atasan dalam hal pengembangan karir					
2	Saya merasa fasilitas pendukung berupa kelengkapan kerja sudah lengkap dan terpenuhi					
Suatu perusahaan memberikan bentuk penghargaan						
1	Saya merasa perusahaan telah memberikan penghargaan kepada pegawai sesuai dengan kinerja yang diberikan					
2	Saya merasa penghargaan yang diberikan perusahaan berguna untuk pengembangan karir saya					
Pelatihan						
1	Saya merasa pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan sudah memenuhi kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan saya					
2	Saya merasa kesempatan yang sama sudah diberikan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan prestasi kerja					
Perlakuan yang sama dan adil dalam berkarir						
1	Saya merasa perusahaan sudah memberikan perlakuan yang sama dalam hal pengembangan karir					
2	Saya merasa perlakuan yang diberikan perusahaan sudah berdasarkan softskill dan hardskill yang dimiliki pegawai					
Informasi Karir						
1	Saya merasa staf sdm sudah memberikan informasi terkait pengembangan karir dengan baik dan jelas					
2	Saya merasa mudah dalam mengakses informasi terkait adanya kesempatan pengembangan karir pada perusahaan					
Promosi						
1	Saya merasa perusahaan sudah menjalankan sistem yang baik dalam melakukan promosi jabatan					
2	Saya merasa siap dan layak untuk mengikuti fit n proper yang dilakukan perusahaan					
Mutasi terhadap karyawan						
1	Saya merasa periode dalam pelaksanaan mutasi pegawai terkadang tidak sesuai dengan kondisi di lingkungan kerja					
2	Saya merasa tahapan untuk melakukan mutasi jabatan sudah jelas dan mudah untuk diikuti semua pegawai					

Penempatan pada pekerjaan yang cocok dan tepat						
1	Saya merasa penempatan yang diberikan sudah sesuai dengan minat yang saya miliki					
2	Saya merasa perusahaan sudah memberikan kesempatan untuk dapat memilih bidang pekerjaan					
Pengembangan suatu tenaga kerja						
1	Saya merasa diberikan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi diri baik secara formal maupun informal					
2	Saya merasa pelaksanaan pengembangan tenaga kerja (rekrutmen)sudah dilakukan sesuai standar perusahaan					

PENGALAMAN KERJA

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Masa Kerja						
1	Saya merasa masa kerja mempengaruhi kualitas hasil pekerjaan saya					
2	Semakin lama saya bekerja, saya merasa semakin mampu untuk lebih cepat memahami pekerjaan					
Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan						
1	Saya merasa semakin banyak pengalaman kerja yang saya miliki akan mempengaruhi terhadap penguasaan saya pada pekerjaan					
2	Karena pengalaman yang saya miliki, saya dapat menguasai peralatan kerja yang disediakan oleh perusahaan lebih cepat					

KOMPETENSI

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Pengetahuan						
1	Saya merasa tingkat pengetahuan saya dapat dijadikan sebagai ukuran dalam melihat kompetensi yang saya miliki					
2	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik					
Keterampilan						
1	Saya merasa keterampilan yang saya miliki sudah sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan					
2	Dengan keterampilan yang saya miliki memudahkan saya dalam meningkatkan kompetensi saya dalam bekerja					
Sikap kerja						
1	Saya merasa setiap pegawai sudah seharusnya untuk menunjukkan sikap kerja yang baik selama bekerja					
2	Saya selalu bersikap tanggap dan rajin dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan oleh atasan					

MOTIVASI

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
DARI DALAM DIRI						
Dorongan untuk meningkatkan prestasi						
1	Saya merasa setiap pegawai yang memiliki prestasi kerja yang baik sudah seharusnya akan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karir					
2	Saya bersedia mengerjakan tugas tambahan untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi					
Dorongan untuk menghindari kegagalan						
1	Saya terlebih dahulu menentukan target pelaksanaannya sebelum melaksanakan suatu pekerjaan,					
2	Saya mencari informasi untuk menyelesaikan tugas baru yang diberikan					
Dorongan untuk bekerja keras						
1	Dalam bekerja saya selalu mencapai target-target sesuai dengan kemampuan saya					
2	Saya selalu berusaha dan sekuat tenaga dan fokus dalam mengerjakan tugas agar hasil pekerjaan menjadi bagus dan optimal					
Dorongan untuk mengaktualisasikan diri						
1	Saya merasa tertantang untuk menyelesaikan semua tugas yang diberikan					
2	Saya mampu menggunakan potensi diri yang saya miliki pada saat bekerja					
DARI LUAR DIRI						
Pujian						
1	Saya merasa perusahaan sudah memberikan imbalan yang sesuai atas prestasi yang saya berikan dalam bentuk bonus dan pujian					
2	Saya merasa dengan adanya pujian dari atasan maka saya termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi					
Hukuman						
1	Saya merasa hukuman disiplin yang dijatuhkan sudah memberikan efek jera kepada pegawai yang melakukan pelanggaran					
2	Saya merasa perusahaan sudah memberikan hukuman yang adil kepada semua pegawai yang melakukan pelanggaran					
Aturan						
1	Saya merasa semua aturan yang dibuat perusahaan tidak menghambat saya dalam menunjukkan kinerja terbaik					
2	Saya merasa aturan yang dibuat perusahaan membuat saya menjadi lebih disiplin dan bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan					

DATE: 4/18/2021
TIME: 17:51

L I S R E L 8.80

BY

Karl G. Jöreskog and Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file **D:\OWN\Kuliah\Pascasarjana\tesis\pengolahan data\kuesioner.spj**:

Sample Size = 80
Latent Variables Kerja Kompetensi Motivasi Karir
Relationships
X11=Kerja
X12=Kerja
X13=Kerja
X14=Kerja
X15=Kerja
X16=Kerja
X21=Kompetensi
X22=Kompetensi
X23=Kompetensi
X24=Kompetensi
X25=Kompetensi
X26=Kompetensi
Y4 = Karir
Y5 = Karir
Y6 = Karir
Y7 = Karir
Y8 = Karir
Y9 = Karir
Y10 = Karir
Y11 = Karir
Y12 = Karir
Y13 = Karir
Y14 = Karir
Y15 = Karir
Y17 = Karir
Y19 = Karir
Y20 = Karir

Y21 = Karir
 Z1 = Motivasi
 Z2 = Motivasi
 Z3 = Motivasi
 Z4 = Motivasi
 Z5 = Motivasi
 Z6 = Motivasi
 Z7 = Motivasi
 Z8 = Motivasi
 Z9 = Motivasi
 Z10 = Motivasi
 Z11 = Motivasi
 Z12 = Motivasi
 Z13 = Motivasi
 Z14 = Motivasi
 Motivasi = Kerja Kompetensi
 Karir = Kerja Kompetensi Motivasi

Let error covariance between Y13 and Y12 Free
 Let error covariance between Z12 and Z11 Free
 Let error covariance between Z14 and Z13 Free

ErrRTF: Unknown Block Style !

Path Diagram
 End of Problem

Sample Size = 80

W_A_R_N_I_N_G: Total sample size is smaller than the number of parameters.
 Parameter estimates are unreliable.

Covariance Matrix

	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9
Y4	0.71					
Y5	0.32	0.98				
Y6	0.34	0.42	0.63			
Y7	0.39	0.33	0.38	0.57		
Y8	0.31	0.49	0.32	0.32	0.61	
Y9	0.42	0.45	0.39	0.41	0.43	0.65
Y10	0.37	0.52	0.43	0.40	0.36	0.45
Y11	0.41	0.58	0.46	0.45	0.37	0.47
Y12	0.45	0.39	0.43	0.46	0.43	0.50
Y13	0.45	0.41	0.47	0.39	0.37	0.51
Y14	0.42	0.45	0.44	0.47	0.38	0.43
Y15	0.31	0.25	0.30	0.38	0.31	0.32
Y17	0.33	0.43	0.41	0.34	0.31	0.34
Y19	0.36	0.22	0.35	0.38	0.24	0.36
Y20	0.49	0.42	0.36	0.43	0.33	0.45
Y21	0.36	0.40	0.26	0.31	0.30	0.40
Z1	0.30	0.26	0.20	0.27	0.22	0.27
Z2	0.25	0.22	0.22	0.27	0.23	0.28
Z3	0.17	0.32	0.21	0.21	0.22	0.22
Z4	0.27	0.32	0.24	0.22	0.23	0.25
Z5	0.31	0.25	0.19	0.28	0.23	0.27

Z6	0.30	0.28	0.25	0.30	0.26	0.27
Z7	0.26	0.33	0.23	0.29	0.27	0.27
Z8	0.29	0.21	0.22	0.29	0.21	0.28
Z9	0.28	0.39	0.34	0.26	0.23	0.31
Z10	0.32	0.22	0.22	0.27	0.18	0.29
Z11	0.39	0.33	0.29	0.33	0.34	0.36
Z12	0.46	0.28	0.38	0.36	0.33	0.40
Z13	0.32	0.36	0.31	0.36	0.27	0.31
Z14	0.36	0.37	0.29	0.32	0.26	0.29
X11	0.25	0.24	0.23	0.23	0.22	0.26
X12	0.27	0.31	0.29	0.34	0.29	0.33
X13	0.35	0.29	0.34	0.38	0.32	0.38
X14	0.38	0.35	0.30	0.33	0.30	0.36
X15	0.30	0.30	0.30	0.31	0.28	0.35
X16	0.29	0.39	0.31	0.33	0.35	0.37
X21	0.34	0.36	0.34	0.35	0.27	0.33
X22	0.31	0.34	0.26	0.36	0.30	0.34
X23	0.30	0.22	0.26	0.34	0.23	0.34
X24	0.29	0.33	0.28	0.34	0.21	0.29
X25	0.26	0.31	0.22	0.31	0.23	0.25
X26	0.24	0.26	0.21	0.30	0.23	0.31

Covariance Matrix (continued)

	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15
Y10	0.78					
Y11	0.54	0.73				
Y12	0.59	0.53	1.02			
Y13	0.64	0.48	0.91	1.13		
Y14	0.59	0.54	0.58	0.57	0.75	
Y15	0.29	0.44	0.31	0.30	0.44	0.98
Y17	0.49	0.44	0.38	0.45	0.50	0.41
Y19	0.52	0.40	0.39	0.40	0.46	0.47
Y20	0.45	0.49	0.49	0.50	0.46	0.36
Y21	0.36	0.39	0.29	0.26	0.32	0.28
Z1	0.25	0.26	0.23	0.18	0.26	0.30
Z2	0.22	0.28	0.25	0.29	0.28	0.42
Z3	0.24	0.29	0.15	0.12	0.19	0.29
Z4	0.29	0.29	0.15	0.14	0.26	0.24
Z5	0.23	0.28	0.18	0.16	0.25	0.33
Z6	0.24	0.28	0.17	0.17	0.23	0.34
Z7	0.19	0.28	0.16	0.14	0.25	0.25
Z8	0.25	0.28	0.23	0.24	0.29	0.37
Z9	0.26	0.33	0.32	0.37	0.31	0.15
Z10	0.25	0.27	0.29	0.26	0.18	0.26
Z11	0.45	0.44	0.50	0.44	0.50	0.39
Z12	0.44	0.48	0.46	0.45	0.48	0.41
Z13	0.35	0.41	0.31	0.25	0.37	0.32
Z14	0.41	0.42	0.39	0.41	0.41	0.32
X11	0.23	0.23	0.17	0.12	0.21	0.24
X12	0.33	0.34	0.31	0.29	0.32	0.34
X13	0.35	0.36	0.37	0.33	0.34	0.42
X14	0.31	0.37	0.36	0.32	0.30	0.37
X15	0.32	0.36	0.29	0.27	0.33	0.38
X16	0.35	0.40	0.30	0.35	0.36	0.47
X21	0.39	0.42	0.39	0.38	0.40	0.35
X22	0.33	0.35	0.31	0.28	0.35	0.40
X23	0.26	0.39	0.28	0.25	0.29	0.36
X24	0.28	0.33	0.21	0.18	0.27	0.36
X25	0.23	0.27	0.18	0.11	0.27	0.36
X26	0.28	0.31	0.22	0.21	0.30	0.37

Covariance Matrix (continued)

	Y17	Y19	Y20	Y21	Z1	Z2
Y17	0.79					
Y19	0.52	1.21				
Y20	0.30	0.47	0.82			
Y21	0.24	0.27	0.38	0.61		
Z1	0.17	0.31	0.28	0.22	0.60	
Z2	0.15	0.33	0.25	0.18	0.42	0.78
Z3	0.23	0.23	0.15	0.19	0.36	0.39
Z4	0.21	0.26	0.17	0.26	0.39	0.34
Z5	0.20	0.29	0.25	0.29	0.39	0.33
Z6	0.22	0.29	0.26	0.26	0.40	0.37
Z7	0.20	0.19	0.22	0.17	0.37	0.39
Z8	0.26	0.33	0.23	0.18	0.38	0.35
Z9	0.29	0.20	0.26	0.16	0.27	0.28
Z10	0.11	0.29	0.23	0.24	0.41	0.35
Z11	0.33	0.41	0.32	0.28	0.37	0.37
Z12	0.38	0.51	0.36	0.28	0.29	0.37
Z13	0.32	0.30	0.27	0.25	0.31	0.25
Z14	0.33	0.41	0.33	0.24	0.38	0.35
X11	0.19	0.24	0.17	0.20	0.40	0.33
X12	0.24	0.31	0.26	0.26	0.43	0.37
X13	0.25	0.36	0.36	0.28	0.42	0.38
X14	0.30	0.28	0.38	0.28	0.39	0.30
X15	0.26	0.29	0.35	0.24	0.41	0.29
X16	0.35	0.28	0.33	0.30	0.33	0.34
X21	0.27	0.36	0.41	0.31	0.32	0.37
X22	0.27	0.34	0.37	0.25	0.36	0.37
X23	0.24	0.31	0.28	0.21	0.28	0.33
X24	0.21	0.38	0.34	0.24	0.34	0.32
X25	0.21	0.34	0.33	0.24	0.48	0.33
X26	0.24	0.38	0.28	0.24	0.46	0.42

Covariance Matrix (continued)

	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8
Z3	0.55					
Z4	0.39	0.51				
Z5	0.40	0.40	0.53			
Z6	0.38	0.40	0.42	0.56		
Z7	0.38	0.35	0.37	0.39	0.61	
Z8	0.36	0.37	0.42	0.41	0.41	0.54
Z9	0.18	0.24	0.21	0.23	0.30	0.26
Z10	0.31	0.32	0.38	0.40	0.31	0.33
Z11	0.31	0.34	0.30	0.28	0.31	0.36
Z12	0.27	0.35	0.30	0.28	0.22	0.35
Z13	0.26	0.31	0.30	0.33	0.30	0.30
Z14	0.31	0.37	0.33	0.37	0.33	0.40
X11	0.30	0.35	0.30	0.32	0.27	0.28
X12	0.36	0.36	0.35	0.37	0.32	0.37
X13	0.34	0.36	0.35	0.39	0.32	0.38
X14	0.34	0.34	0.35	0.37	0.33	0.40
X15	0.32	0.34	0.33	0.34	0.29	0.36
X16	0.31	0.28	0.31	0.31	0.33	0.35
X21	0.31	0.30	0.33	0.34	0.32	0.35
X22	0.33	0.32	0.34	0.36	0.36	0.36
X23	0.30	0.26	0.28	0.34	0.30	0.35
X24	0.29	0.30	0.31	0.35	0.31	0.33

X25	0.33	0.38	0.41	0.39	0.32	0.37
X26	0.40	0.42	0.43	0.40	0.37	0.45

Covariance Matrix (continued)

	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	Z14
Z9	0.57					
Z10	0.29	0.72				
Z11	0.31	0.37	0.86			
Z12	0.28	0.33	0.68	0.91		
Z13	0.28	0.33	0.47	0.43	0.49	
Z14	0.31	0.35	0.54	0.49	0.44	0.65
X11	0.16	0.31	0.24	0.23	0.29	0.31
X12	0.20	0.39	0.31	0.28	0.30	0.36
X13	0.22	0.42	0.35	0.34	0.31	0.36
X14	0.22	0.33	0.28	0.28	0.30	0.34
X15	0.24	0.32	0.32	0.29	0.30	0.34
X16	0.23	0.28	0.28	0.29	0.28	0.28
X21	0.26	0.32	0.26	0.28	0.23	0.27
X22	0.23	0.30	0.33	0.30	0.29	0.30
X23	0.25	0.33	0.28	0.32	0.27	0.30
X24	0.28	0.35	0.24	0.23	0.25	0.25
X25	0.24	0.32	0.28	0.23	0.31	0.33
X26	0.31	0.40	0.35	0.31	0.29	0.37

Covariance Matrix (continued)

	X11	X12	X13	X14	X15	X16
X11	0.51					
X12	0.44	0.59				
X13	0.38	0.51	0.60			
X14	0.33	0.47	0.48	0.60		
X15	0.39	0.48	0.47	0.47	0.56	
X16	0.29	0.44	0.42	0.47	0.43	0.61
X21	0.21	0.37	0.36	0.36	0.33	0.39
X22	0.27	0.39	0.40	0.39	0.37	0.41
X23	0.24	0.35	0.38	0.37	0.36	0.37
X24	0.26	0.35	0.39	0.35	0.34	0.34
X25	0.39	0.46	0.42	0.41	0.44	0.32
X26	0.34	0.44	0.43	0.41	0.42	0.37

Covariance Matrix (continued)

	X21	X22	X23	X24	X25	X26
X21	0.59					
X22	0.42	0.46				
X23	0.36	0.35	0.54			
X24	0.41	0.39	0.36	0.52		
X25	0.33	0.39	0.30	0.39	0.66	
X26	0.40	0.43	0.39	0.43	0.51	0.65

Number of Iterations = 43

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

Y4 = 0.59*Karir, Errorvar.= 0.36 , R² = 0.49
(0.060)
6.00

Y5 = 0.66*Karir, Errorvar.= 0.54 , R² = 0.45
(0.11) (0.089)
5.79 6.05

Y6 = 0.60*Karir, Errorvar.= 0.27 , R² = 0.57
(0.092) (0.046)
6.49 5.90

Y7 = 0.62*Karir, Errorvar.= 0.18 , R² = 0.68
(0.087) (0.032)
7.07 5.67

Y8 = 0.54*Karir, Errorvar.= 0.32 , R² = 0.48
(0.091) (0.053)
5.99 6.01

Y9 = 0.66*Karir, Errorvar.= 0.22 , R² = 0.66
(0.094) (0.038)
7.00 5.71

Y10 = 0.72*Karir, Errorvar.= 0.27 , R² = 0.66
(0.10) (0.047)
6.98 5.72

Y11 = 0.74*Karir, Errorvar.= 0.19 , R² = 0.75
(0.099) (0.034)
7.41 5.42

Y12 = 0.73*Karir, Errorvar.= 0.50 , R² = 0.51
(0.12) (0.083)
6.19 5.97

Y13 = 0.71*Karir, Errorvar.= 0.62 , R² = 0.45
(0.12) (0.10)
5.79 6.04

Y14 = 0.73*Karir, Errorvar.= 0.22 , R² = 0.71
(0.10) (0.039)
7.25 5.56

Y15 = 0.56*Karir, Errorvar.= 0.67 , R² = 0.32
(0.11) (0.11)
4.87 6.15

Y17 = 0.60*Karir, Errorvar.= 0.44 , R² = 0.45
(0.10) (0.072)
5.79 6.04

Y19 = 0.61*Karir, Errorvar.= 0.84 , R² = 0.31
(0.13) (0.14)
4.80 6.15

Y20 = 0.66*Karir, Errorvar.= 0.38 , R² = 0.54

(0.11) (0.064)
6.32 5.94

$Y_{21} = 0.51 * \text{Karir}$, Errorvar.= 0.35 , $R^2 = 0.43$
(0.090) (0.057)
5.65 6.07

$Z_1 = 0.64 * \text{Motivasi}$, Errorvar.= 0.20 , $R^2 = 0.67$
(0.034)
5.75

$Z_2 = 0.59 * \text{Motivasi}$, Errorvar.= 0.43 , $R^2 = 0.45$
(0.089) (0.071)
6.65 6.07

$Z_3 = 0.59 * \text{Motivasi}$, Errorvar.= 0.20 , $R^2 = 0.64$
(0.070) (0.034)
8.44 5.83

$Z_4 = 0.61 * \text{Motivasi}$, Errorvar.= 0.14 , $R^2 = 0.73$
(0.065) (0.024)
9.40 5.56

$Z_5 = 0.63 * \text{Motivasi}$, Errorvar.= 0.14 , $R^2 = 0.75$
(0.066) (0.025)
9.52 5.52

$Z_6 = 0.64 * \text{Motivasi}$, Errorvar.= 0.15 , $R^2 = 0.73$
(0.068) (0.027)
9.40 5.57

$Z_7 = 0.60 * \text{Motivasi}$, Errorvar.= 0.25 , $R^2 = 0.59$
(0.075) (0.042)
7.98 5.91

$Z_8 = 0.63 * \text{Motivasi}$, Errorvar.= 0.14 , $R^2 = 0.74$
(0.067) (0.026)
9.44 5.55

$Z_9 = 0.41 * \text{Motivasi}$, Errorvar.= 0.40 , $R^2 = 0.30$
(0.080) (0.065)
5.13 6.18

$Z_{10} = 0.58 * \text{Motivasi}$, Errorvar.= 0.38 , $R^2 = 0.47$
(0.085) (0.063)
6.86 6.05

$Z_{11} = 0.56 * \text{Motivasi}$, Errorvar.= 0.55 , $R^2 = 0.36$
(0.096) (0.089)
5.82 6.14

$Z_{12} = 0.52 * \text{Motivasi}$, Errorvar.= 0.64 , $R^2 = 0.30$
(0.10) (0.10)
5.15 6.17

$Z_{13} = 0.50 * \text{Motivasi}$, Errorvar.= 0.24 , $R^2 = 0.52$
(0.069) (0.040)
7.27 6.00

$Z_{14} = 0.59 * \text{Motivasi}$, Errorvar.= 0.31 , $R^2 = 0.53$
(0.079) (0.051)
7.38 5.99

X11 = 0.55*Kerja, Errorvar.= 0.20 , R² = 0.60
(0.068) (0.034)
8.11 5.91

X12 = 0.71*Kerja, Errorvar.= 0.091 , R² = 0.85
(0.066) (0.019)
10.69 4.88

X13 = 0.70*Kerja, Errorvar.= 0.10 , R² = 0.83
(0.067) (0.020)
10.47 5.08

X14 = 0.68*Kerja, Errorvar.= 0.14 , R² = 0.77
(0.069) (0.026)
9.84 5.45

X15 = 0.68*Kerja, Errorvar.= 0.095 , R² = 0.83
(0.065) (0.019)
10.50 5.06

X16 = 0.63*Kerja, Errorvar.= 0.22 , R² = 0.65
(0.073) (0.037)
8.58 5.83

X21 = 0.62*Kompeten, Errorvar.= 0.21 , R² = 0.65
(0.072) (0.036)
8.64 5.76

X22 = 0.64*Kompeten, Errorvar.= 0.059 , R² = 0.87
(0.058) (0.014)
10.95 4.36

X23 = 0.56*Kompeten, Errorvar.= 0.23 , R² = 0.58
(0.071) (0.039)
7.92 5.90

X24 = 0.61*Kompeten, Errorvar.= 0.15 , R² = 0.72
(0.066) (0.026)
9.30 5.58

X25 = 0.63*Kompeten, Errorvar.= 0.25 , R² = 0.61
(0.077) (0.043)
8.25 5.84

X26 = 0.70*Kompeten, Errorvar.= 0.17 , R² = 0.75
(0.073) (0.030)
9.58 5.47

Error Covariance for Y13 and Y12 = 0.39
(0.080)
4.87

Error Covariance for Z12 and Z11 = 0.39
(0.082)
4.78

Error Covariance for Z14 and Z13 = 0.15
(0.037)
3.98

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

Reduced Form Equations

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

(0.15) (0.17) (0.052)

1.53 4.12 3.67

Correlation Matrix of Independent Variables

Kerja	1.00	
Kompeten	0.88	1.00
	(0.03)	
	28.25	

Covariance Matrix of Latent Variables

	Motivasi	Karir	Kerja	Kompeten
Motivasi	1.00			
Karir	0.66	1.00		
Kerja	0.84	0.72	1.00	
Kompeten	0.89	0.75	0.88	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 810
 Minimum Fit Function Chi-Square = 1420.59 (P = 0.0)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 1187.58 (P = 0.00)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 377.58
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (289.52 ; 473.63)

Minimum Fit Function Value = 17.98
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 4.78
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (3.66 ; 6.00)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.077
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.067 ; 0.086)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 17.39

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (16.27 ; 18.60)

ECVI for Saturated Model = 22.86

ECVI for Independence Model = 226.22

Chi-Square for Independence Model with 861 Degrees of Freedom = 17787.32

Independence AIC = 17871.32

Model AIC = 1373.58

Saturated AIC = 1806.00

Independence CAIC = 18013.37

Model CAIC = 1688.11

Saturated CAIC = 4859.97

Normed Fit Index (NFI) = 0.92

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.96

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.87

Comparative Fit Index (CFI) = 0.96

Incremental Fit Index (IFI) = 0.96

Relative Fit Index (RFI) = 0.92

Critical N (CN) = 51.42

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.064

Standardized RMR = 0.087

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.58

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.53

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.52

Fitted Covariance Matrix

	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9
Y4	0.71					
Y5	0.39	0.98				
Y6	0.35	0.40	0.63			

Y7	0.37	0.41	0.37	0.57		
Y8	0.32	0.36	0.32	0.34	0.61	
Y9	0.39	0.44	0.39	0.41	0.36	0.65
Y10	0.43	0.48	0.43	0.44	0.39	0.47
Y11	0.44	0.49	0.44	0.46	0.40	0.48
Y12	0.43	0.48	0.43	0.45	0.39	0.48
Y13	0.42	0.47	0.43	0.44	0.39	0.47
Y14	0.43	0.49	0.44	0.45	0.40	0.48
Y15	0.33	0.37	0.33	0.34	0.30	0.37
Y17	0.35	0.40	0.36	0.37	0.32	0.39
Y19	0.36	0.41	0.36	0.38	0.33	0.40
Y20	0.39	0.44	0.40	0.41	0.36	0.44
Y21	0.30	0.34	0.30	0.32	0.28	0.33
Z1	0.25	0.28	0.25	0.26	0.23	0.28
Z2	0.23	0.26	0.24	0.24	0.21	0.26
Z3	0.23	0.26	0.23	0.24	0.21	0.26
Z4	0.24	0.27	0.24	0.25	0.22	0.27
Z5	0.25	0.28	0.25	0.26	0.23	0.28
Z6	0.25	0.28	0.25	0.26	0.23	0.28
Z7	0.24	0.26	0.24	0.25	0.22	0.26
Z8	0.25	0.28	0.25	0.26	0.23	0.28
Z9	0.16	0.18	0.16	0.17	0.15	0.18
Z10	0.23	0.26	0.23	0.24	0.21	0.25
Z11	0.22	0.25	0.22	0.23	0.20	0.24
Z12	0.20	0.23	0.21	0.21	0.19	0.23
Z13	0.20	0.22	0.20	0.21	0.18	0.22
Z14	0.23	0.26	0.23	0.24	0.21	0.26
X11	0.24	0.26	0.24	0.25	0.22	0.26
X12	0.30	0.34	0.31	0.32	0.28	0.34
X13	0.30	0.34	0.30	0.31	0.28	0.33
X14	0.29	0.33	0.29	0.30	0.27	0.32
X15	0.29	0.33	0.29	0.30	0.27	0.32
X16	0.27	0.30	0.27	0.28	0.25	0.30
X21	0.28	0.31	0.28	0.29	0.25	0.31
X22	0.28	0.32	0.28	0.29	0.26	0.31
X23	0.25	0.28	0.25	0.26	0.23	0.28
X24	0.27	0.30	0.27	0.28	0.25	0.30
X25	0.28	0.32	0.28	0.29	0.26	0.31
X26	0.31	0.35	0.31	0.32	0.28	0.34

Fitted Covariance Matrix (continued)

	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15
Y10	0.78					
Y11	0.53	0.73				
Y12	0.52	0.53	1.02			
Y13	0.51	0.52	0.91	1.13		
Y14	0.52	0.54	0.53	0.52	0.75	
Y15	0.40	0.41	0.40	0.40	0.41	0.98
Y17	0.43	0.44	0.43	0.42	0.44	0.33
Y19	0.44	0.45	0.44	0.43	0.45	0.34
Y20	0.48	0.49	0.48	0.47	0.49	0.37
Y21	0.37	0.38	0.37	0.36	0.37	0.28
Z1	0.30	0.31	0.31	0.30	0.31	0.24
Z2	0.28	0.29	0.29	0.28	0.29	0.22
Z3	0.28	0.29	0.29	0.28	0.29	0.22
Z4	0.29	0.30	0.30	0.29	0.30	0.23
Z5	0.30	0.31	0.30	0.30	0.31	0.23
Z6	0.31	0.31	0.31	0.30	0.31	0.24
Z7	0.29	0.29	0.29	0.28	0.29	0.22
Z8	0.30	0.31	0.30	0.30	0.31	0.23

Z9	0.20	0.20	0.20	0.19	0.20	0.15
Z10	0.28	0.29	0.28	0.28	0.28	0.22
Z11	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.21
Z12	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.19
Z13	0.24	0.25	0.24	0.24	0.25	0.19
Z14	0.28	0.29	0.28	0.28	0.28	0.22
X11	0.29	0.29	0.29	0.28	0.29	0.22
X12	0.37	0.38	0.37	0.36	0.37	0.29
X13	0.37	0.37	0.37	0.36	0.37	0.28
X14	0.35	0.36	0.36	0.35	0.36	0.27
X15	0.35	0.36	0.36	0.35	0.36	0.27
X16	0.33	0.33	0.33	0.32	0.33	0.25
X21	0.33	0.34	0.34	0.33	0.34	0.26
X22	0.34	0.35	0.35	0.34	0.35	0.27
X23	0.30	0.31	0.30	0.30	0.31	0.23
X24	0.33	0.34	0.33	0.33	0.33	0.25
X25	0.34	0.35	0.34	0.34	0.35	0.26
X26	0.37	0.38	0.38	0.37	0.38	0.29

Fitted Covariance Matrix (continued)

	Y17	Y19	Y20	Y21	Z1	Z2
Y17	0.79					
Y19	0.36	1.21				
Y20	0.40	0.41	0.82			
Y21	0.30	0.31	0.34	0.61		
Z1	0.25	0.26	0.28	0.22	0.60	
Z2	0.24	0.24	0.26	0.20	0.38	0.78
Z3	0.23	0.24	0.26	0.20	0.38	0.35
Z4	0.24	0.25	0.27	0.21	0.39	0.36
Z5	0.25	0.26	0.28	0.21	0.40	0.38
Z6	0.25	0.26	0.28	0.22	0.41	0.38
Z7	0.24	0.24	0.26	0.20	0.38	0.36
Z8	0.25	0.26	0.28	0.21	0.40	0.38
Z9	0.16	0.17	0.18	0.14	0.26	0.24
Z10	0.23	0.24	0.26	0.20	0.37	0.35
Z11	0.22	0.23	0.25	0.19	0.36	0.33
Z12	0.21	0.21	0.23	0.18	0.33	0.31
Z13	0.20	0.20	0.22	0.17	0.32	0.30
Z14	0.23	0.24	0.26	0.20	0.37	0.35
X11	0.24	0.24	0.26	0.20	0.29	0.27
X12	0.31	0.31	0.34	0.26	0.38	0.35
X13	0.30	0.31	0.34	0.26	0.38	0.35
X14	0.29	0.30	0.33	0.25	0.36	0.34
X15	0.29	0.30	0.33	0.25	0.36	0.34
X16	0.27	0.28	0.30	0.23	0.33	0.31
X21	0.28	0.28	0.31	0.24	0.35	0.33
X22	0.28	0.29	0.32	0.24	0.36	0.34
X23	0.25	0.26	0.28	0.21	0.32	0.30
X24	0.27	0.28	0.30	0.23	0.35	0.32
X25	0.28	0.29	0.32	0.24	0.36	0.34
X26	0.31	0.32	0.35	0.27	0.40	0.37

Fitted Covariance Matrix (continued)

	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8
Z3	0.55					
Z4	0.36	0.51				
Z5	0.37	0.39	0.53			
Z6	0.38	0.39	0.41	0.56		

Z7	0.36	0.37	0.38	0.39	0.61	
Z8	0.37	0.39	0.40	0.41	0.38	0.54
Z9	0.24	0.25	0.26	0.26	0.25	0.26
Z10	0.35	0.36	0.37	0.38	0.35	0.37
Z11	0.33	0.34	0.35	0.36	0.34	0.35
Z12	0.31	0.32	0.33	0.33	0.31	0.33
Z13	0.30	0.31	0.32	0.32	0.30	0.32
Z14	0.35	0.36	0.37	0.38	0.35	0.37
X11	0.27	0.28	0.29	0.30	0.28	0.29
X12	0.35	0.36	0.38	0.38	0.36	0.38
X13	0.35	0.36	0.37	0.38	0.35	0.37
X14	0.34	0.35	0.36	0.37	0.34	0.36
X15	0.34	0.35	0.36	0.37	0.34	0.36
X16	0.31	0.32	0.33	0.34	0.32	0.33
X21	0.33	0.34	0.35	0.36	0.33	0.35
X22	0.34	0.35	0.36	0.36	0.34	0.36
X23	0.30	0.31	0.32	0.32	0.30	0.32
X24	0.32	0.33	0.34	0.35	0.33	0.34
X25	0.34	0.35	0.36	0.36	0.34	0.36
X26	0.37	0.38	0.39	0.40	0.37	0.39

Fitted Covariance Matrix (continued)

	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	Z14
Z9	0.57					
Z10	0.24	0.72				
Z11	0.23	0.33	0.86			
Z12	0.21	0.30	0.68	0.91		
Z13	0.21	0.29	0.28	0.26	0.49	
Z14	0.24	0.34	0.33	0.31	0.44	0.65
X11	0.19	0.27	0.26	0.24	0.23	0.27
X12	0.24	0.35	0.33	0.31	0.30	0.35
X13	0.24	0.35	0.33	0.31	0.30	0.35
X14	0.23	0.33	0.32	0.30	0.29	0.33
X15	0.23	0.33	0.32	0.30	0.29	0.33
X16	0.22	0.31	0.30	0.27	0.27	0.31
X21	0.23	0.32	0.31	0.29	0.28	0.33
X22	0.23	0.33	0.32	0.30	0.29	0.33
X23	0.21	0.29	0.28	0.26	0.25	0.29
X24	0.22	0.32	0.31	0.28	0.27	0.32
X25	0.23	0.33	0.32	0.29	0.29	0.33
X26	0.25	0.36	0.35	0.32	0.31	0.36

Fitted Covariance Matrix (continued)

	X11	X12	X13	X14	X15	X16
X11	0.51					
X12	0.39	0.59				
X13	0.39	0.50	0.60			
X14	0.37	0.48	0.48	0.60		
X15	0.37	0.48	0.48	0.46	0.56	
X16	0.35	0.44	0.44	0.43	0.43	0.61
X21	0.30	0.39	0.39	0.37	0.37	0.34
X22	0.31	0.40	0.40	0.38	0.38	0.35
X23	0.27	0.35	0.35	0.34	0.34	0.31
X24	0.30	0.38	0.38	0.37	0.37	0.34
X25	0.31	0.40	0.39	0.38	0.38	0.35
X26	0.34	0.44	0.43	0.42	0.42	0.39

Fitted Covariance Matrix (continued)

	X21	X22	X23	X24	X25	X26
X21	0.59					
X22	0.40	0.46				
X23	0.35	0.36	0.54			
X24	0.38	0.39	0.34	0.52		
X25	0.40	0.40	0.36	0.39	0.66	
X26	0.43	0.44	0.39	0.43	0.44	0.65

Fitted Residuals

	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9
Y4	0.00					
Y5	-0.07	0.00				
Y6	-0.02	0.03	0.00			
Y7	0.02	-0.08	0.01	0.00		
Y8	-0.01	0.13	-0.01	-0.01	0.00	
Y9	0.03	0.02	0.00	0.01	0.07	0.00
Y10	-0.06	0.04	0.00	-0.04	-0.03	-0.02
Y11	-0.03	0.09	0.02	-0.01	-0.03	-0.01
Y12	0.02	-0.09	0.00	0.01	0.03	0.02
Y13	0.03	-0.06	0.05	-0.05	-0.02	0.04
Y14	-0.01	-0.04	0.00	0.02	-0.02	-0.05
Y15	-0.02	-0.12	-0.04	0.04	0.01	-0.04
Y17	-0.03	0.04	0.05	-0.03	-0.02	-0.05
Y19	0.00	-0.18	-0.01	0.01	-0.09	-0.04
Y20	0.10	-0.02	-0.04	0.02	-0.03	0.01
Y21	0.06	0.06	-0.04	0.00	0.02	0.07
Z1	0.05	-0.02	-0.06	0.01	-0.01	0.00
Z2	0.02	-0.05	-0.02	0.02	0.01	0.02
Z3	-0.07	0.05	-0.02	-0.03	0.00	-0.04
Z4	0.03	0.05	0.00	-0.03	0.01	-0.02
Z5	0.06	-0.02	-0.06	0.02	0.01	-0.01
Z6	0.05	0.00	0.00	0.03	0.03	-0.01
Z7	0.02	0.07	-0.01	0.04	0.05	0.01
Z8	0.05	-0.07	-0.03	0.03	-0.01	0.00
Z9	0.12	0.20	0.17	0.10	0.08	0.13
Z10	0.09	-0.04	-0.01	0.03	-0.03	0.04
Z11	0.17	0.08	0.07	0.10	0.13	0.12
Z12	0.25	0.05	0.18	0.14	0.14	0.17
Z13	0.12	0.13	0.11	0.15	0.09	0.09
Z14	0.13	0.11	0.06	0.08	0.05	0.03
X11	0.01	-0.03	-0.01	-0.01	0.00	0.00
X12	-0.03	-0.03	-0.01	0.02	0.01	0.00
X13	0.05	-0.05	0.04	0.07	0.04	0.04
X14	0.09	0.02	0.00	0.02	0.04	0.04
X15	0.01	-0.03	0.01	0.01	0.01	0.03
X16	0.03	0.09	0.03	0.05	0.10	0.07
X21	0.06	0.05	0.06	0.06	0.01	0.02
X22	0.02	0.02	-0.02	0.06	0.04	0.02
X23	0.05	-0.05	0.01	0.08	0.00	0.06
X24	0.02	0.03	0.01	0.06	-0.04	-0.01
X25	-0.02	-0.01	-0.06	0.01	-0.03	-0.06
X26	-0.06	-0.08	-0.10	-0.02	-0.05	-0.04

Fitted Residuals (continued)

Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15
------------	------------	------------	------------	------------	------------

Y10	0.00						
Y11	0.01	0.00					
Y12	0.07	-0.01	0.00				
Y13	0.13	-0.04	0.00	0.00			
Y14	0.07	0.00	0.05	0.05	0.00		
Y15	-0.11	0.03	-0.09	-0.09	0.03	0.00	
Y17	0.07	0.00	-0.05	0.03	0.07	0.08	
Y19	0.09	-0.05	-0.05	-0.03	0.02	0.13	
Y20	-0.02	0.00	0.01	0.02	-0.02	-0.01	
Y21	-0.01	0.02	-0.08	-0.10	-0.05	-0.01	
Z1	-0.05	-0.05	-0.08	-0.12	-0.05	0.06	
Z2	-0.07	-0.01	-0.03	0.01	-0.01	0.20	
Z3	-0.04	0.00	-0.14	-0.16	-0.09	0.07	
Z4	-0.01	-0.01	-0.15	-0.15	-0.04	0.02	
Z5	-0.07	-0.03	-0.12	-0.14	-0.06	0.09	
Z6	-0.06	-0.03	-0.14	-0.14	-0.08	0.10	
Z7	-0.09	-0.02	-0.13	-0.14	-0.04	0.03	
Z8	-0.05	-0.03	-0.08	-0.06	-0.02	0.14	
Z9	0.07	0.13	0.12	0.18	0.12	0.00	
Z10	-0.03	-0.02	0.01	-0.02	-0.10	0.04	
Z11	0.18	0.17	0.23	0.17	0.22	0.19	
Z12	0.19	0.23	0.21	0.20	0.23	0.21	
Z13	0.11	0.16	0.07	0.01	0.13	0.13	
Z14	0.13	0.13	0.11	0.14	0.13	0.10	
X11	-0.06	-0.06	-0.12	-0.16	-0.08	0.02	
X12	-0.04	-0.04	-0.06	-0.08	-0.05	0.05	
X13	-0.02	-0.01	0.00	-0.03	-0.03	0.14	
X14	-0.05	0.01	0.01	-0.03	-0.06	0.10	
X15	-0.03	0.00	-0.07	-0.08	-0.03	0.10	
X16	0.02	0.07	-0.03	0.02	0.03	0.21	
X21	0.05	0.07	0.05	0.05	0.06	0.09	
X22	-0.01	0.00	-0.04	-0.06	0.01	0.13	
X23	-0.05	0.08	-0.03	-0.05	-0.02	0.13	
X24	-0.04	0.00	-0.12	-0.14	-0.06	0.10	
X25	-0.11	-0.08	-0.16	-0.22	-0.08	0.10	
X26	-0.10	-0.07	-0.15	-0.16	-0.08	0.08	

Fitted Residuals (continued)

	Y17	Y19	Y20	Y21	Z1	Z2
Y17	0.00					
Y19	0.16	0.00				
Y20	-0.10	0.07	0.00			
Y21	-0.07	-0.04	0.04	0.00		
Z1	-0.08	0.05	0.00	0.00	0.00	
Z2	-0.08	0.09	-0.01	-0.02	0.04	0.00
Z3	-0.01	-0.01	-0.11	-0.01	-0.02	0.04
Z4	-0.03	0.01	-0.10	0.06	0.00	-0.02
Z5	-0.05	0.03	-0.03	0.07	-0.01	-0.05
Z6	-0.03	0.03	-0.02	0.04	-0.01	-0.01
Z7	-0.04	-0.06	-0.04	-0.03	-0.01	0.04
Z8	0.01	0.08	-0.05	-0.04	-0.03	-0.02
Z9	0.13	0.03	0.08	0.02	0.01	0.04
Z10	-0.12	0.05	-0.03	0.04	0.04	0.01
Z11	0.11	0.18	0.08	0.09	0.01	0.03
Z12	0.17	0.30	0.13	0.10	-0.04	0.06
Z13	0.12	0.10	0.05	0.08	-0.01	-0.05
Z14	0.09	0.17	0.07	0.05	0.01	0.01
X11	-0.05	0.00	-0.09	-0.01	0.11	0.05
X12	-0.06	0.00	-0.08	0.00	0.06	0.01
X13	-0.05	0.05	0.02	0.02	0.05	0.03

X14	0.01	-0.02	0.05	0.03	0.02	-0.04
X15	-0.04	-0.01	0.02	-0.01	0.05	-0.05
X16	0.08	0.00	0.03	0.07	0.00	0.03
X21	-0.01	0.08	0.10	0.07	-0.04	0.04
X22	-0.02	0.05	0.05	0.00	0.00	0.03
X23	-0.01	0.05	0.00	-0.01	-0.04	0.03
X24	-0.06	0.10	0.04	0.01	-0.01	-0.01
X25	-0.07	0.05	0.02	0.00	0.12	-0.01
X26	-0.07	0.06	-0.07	-0.03	0.07	0.05

Fitted Residuals (continued)

	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8
Z3	0.00					
Z4	0.03	0.00				
Z5	0.02	0.02	0.00			
Z6	0.00	0.01	0.02	0.00		
Z7	0.03	-0.01	-0.01	0.00	0.00	
Z8	-0.01	-0.01	0.02	0.00	0.03	0.00
Z9	-0.06	-0.01	-0.05	-0.04	0.05	0.00
Z10	-0.03	-0.03	0.01	0.03	-0.04	-0.04
Z11	-0.02	0.00	-0.05	-0.08	-0.02	0.01
Z12	-0.03	0.03	-0.02	-0.06	-0.10	0.02
Z13	-0.03	0.00	-0.02	0.00	0.00	-0.02
Z14	-0.04	0.01	-0.04	-0.01	-0.02	0.02
X11	0.03	0.06	0.01	0.03	0.00	-0.01
X12	0.01	0.00	-0.03	-0.01	-0.04	-0.01
X13	-0.01	-0.01	-0.03	0.01	-0.03	0.00
X14	0.00	-0.01	-0.01	0.00	-0.01	0.03
X15	-0.02	-0.01	-0.03	-0.02	-0.05	0.00
X16	0.00	-0.05	-0.03	-0.03	0.02	0.02
X21	-0.02	-0.04	-0.02	-0.02	-0.01	0.00
X22	0.00	-0.03	-0.01	0.00	0.02	0.00
X23	0.00	-0.05	-0.04	0.02	0.00	0.03
X24	-0.03	-0.03	-0.03	0.00	-0.01	-0.02
X25	-0.01	0.04	0.05	0.02	-0.02	0.02
X26	0.03	0.04	0.04	0.00	0.00	0.06

Fitted Residuals (continued)

	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	Z14
Z9	0.00					
Z10	0.05	0.00				
Z11	0.08	0.04	0.00			
Z12	0.07	0.03	0.00	0.00		
Z13	0.07	0.03	0.19	0.17	0.00	
Z14	0.07	0.01	0.21	0.19	0.00	0.00
X11	-0.03	0.04	-0.01	-0.01	0.05	0.04
X12	-0.04	0.04	-0.02	-0.03	0.00	0.01
X13	-0.02	0.07	0.02	0.03	0.02	0.02
X14	-0.01	-0.01	-0.04	-0.02	0.01	0.01
X15	0.01	-0.01	0.00	0.00	0.01	0.01
X16	0.02	-0.03	-0.02	0.02	0.01	-0.03
X21	0.04	-0.01	-0.05	-0.01	-0.05	-0.06
X22	0.00	-0.03	0.01	0.00	0.00	-0.03
X23	0.04	0.04	0.00	0.06	0.02	0.01
X24	0.06	0.04	-0.06	-0.05	-0.02	-0.07
X25	0.01	-0.01	-0.03	-0.07	0.02	0.00
X26	0.05	0.04	0.00	-0.01	-0.02	0.00

Fitted Residuals (continued)

	X11	X12	X13	X14	X15	X16
X11	0.00					
X12	0.05	0.00				
X13	0.00	0.01	0.00			
X14	-0.04	-0.02	0.00	0.00		
X15	0.01	0.00	-0.01	0.01	0.00	
X16	-0.06	-0.01	-0.02	0.04	0.00	0.00
X21	-0.09	-0.02	-0.02	-0.01	-0.04	0.04
X22	-0.04	-0.01	0.01	0.01	-0.01	0.06
X23	-0.04	0.00	0.03	0.03	0.02	0.06
X24	-0.03	-0.03	0.01	-0.01	-0.03	0.00
X25	0.09	0.06	0.03	0.03	0.06	-0.03
X26	0.00	0.00	-0.01	-0.01	0.00	-0.01

Fitted Residuals (continued)

	X21	X22	X23	X24	X25	X26
X21	0.00					
X22	0.02	0.00				
X23	0.01	-0.01	0.00			
X24	0.03	0.00	0.01	0.00		
X25	-0.06	-0.01	-0.05	0.00	0.00	
X26	-0.04	-0.01	0.00	0.00	0.06	0.00

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.22
 Median Fitted Residual = 0.00
 Largest Fitted Residual = 0.30

Stemleaf Plot

```

- 2|2
- 1|86666555
- 1|4444443222222111000000
- 0|9999999988888888888888777777777776666666666666666666665555555555+25
- 0|4444444444444444444444444444444444444444444444444444444433333333333333333333333+90
0|111111111111111111111111111111111111111111111111111111111111111122222222+32
0|5555555555555555555555555555555555555555555666666666666666666666666666666667777777+45
1|000000000000000111112222222333333333333333333333344444
1|5667777777788889999
2|00011112333
2|5
3|0
    
```

Standardized Residuals

	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9
Y4	--					
Y5	-1.45	--				
Y6	-0.48	0.70	--			
Y7	0.93	-2.44	0.54	--		
Y8	-0.35	2.97	-0.27	-0.51	--	
Y9	0.94	0.43	-0.14	0.32	2.57	--

Y10	-1.77	0.96	-0.07	-1.90	-0.92	-0.91
Y11	-1.02	2.67	0.97	-0.44	-1.10	-0.47
Y12	0.47	-1.57	0.00	0.43	0.81	0.68
Y13	0.62	-1.00	1.12	-1.39	-0.45	1.07
Y14	-0.43	-1.06	-0.02	0.85	-0.75	-2.36
Y15	-0.41	-1.89	-0.78	1.08	0.14	-1.08
Y17	-0.65	0.67	1.37	-1.00	-0.41	-1.56
Y19	0.00	-2.47	-0.27	0.16	-1.62	-0.97
Y20	2.43	-0.43	-1.17	0.72	-0.73	0.44
Y21	1.46	1.30	-1.34	-0.17	0.59	2.41
Z1	1.04	-0.36	-1.31	0.33	-0.20	-0.09
Z2	0.31	-0.64	-0.37	0.43	0.23	0.37
Z3	-1.41	0.96	-0.50	-0.89	0.07	-1.05
Z4	0.81	0.89	-0.09	-0.83	0.19	-0.45
Z5	1.39	-0.47	-1.58	0.48	0.13	-0.19
Z6	1.04	-0.09	-0.03	0.97	0.70	-0.28
Z7	0.42	1.08	-0.20	1.04	1.16	0.16
Z8	1.06	-1.28	-0.68	0.81	-0.37	0.09
Z9	2.08	3.05	3.38	2.06	1.56	2.70
Z10	1.50	-0.58	-0.27	0.56	-0.56	0.75
Z11	2.51	1.00	1.10	1.85	2.13	2.03
Z12	3.60	0.61	2.74	2.47	2.18	2.69
Z13	2.51	2.36	2.49	3.92	1.98	2.09
Z14	2.34	1.68	1.22	1.86	1.00	0.66
X11	0.28	-0.48	-0.28	-0.38	0.08	-0.12
X12	-0.76	-0.70	-0.34	0.67	0.32	-0.03
X13	1.15	-0.96	1.08	2.23	1.03	1.33
X14	2.22	0.42	0.10	0.75	0.94	1.10
X15	0.25	-0.54	0.23	0.33	0.25	0.96
X16	0.58	1.65	0.84	1.27	2.33	1.86
X21	1.47	0.95	1.45	1.87	0.34	0.54
X22	0.72	0.60	-0.71	2.74	1.24	0.92
X23	1.15	-1.02	0.29	2.43	0.07	1.67
X24	0.53	0.58	0.23	2.01	-1.15	-0.21
X25	-0.35	-0.14	-1.51	0.36	-0.58	-1.57
X26	-1.51	-1.56	-2.55	-0.70	-1.33	-1.04

Standardized Residuals (continued)

	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15
Y10	--					
Y11	0.30	--				
Y12	1.89	-0.18	--			
Y13	3.14	-1.24	--			
Y14	2.75	0.06	1.41	1.45	--	
Y15	-2.36	0.73	-1.45	-1.31	0.77	--
Y17	1.85	-0.13	-0.99	0.50	2.07	1.32
Y19	1.74	-1.15	-0.77	-0.40	0.34	1.53
Y20	-0.72	0.07	0.20	0.45	-0.76	-0.11
Y21	-0.35	0.61	-1.69	-2.07	-1.72	-0.13
Z1	-1.23	-1.34	-1.36	-2.03	-1.23	0.99
Z2	-1.16	-0.24	-0.46	0.12	-0.18	2.52
Z3	-0.99	-0.11	-2.51	-2.62	-2.28	1.10
Z4	-0.15	-0.21	-2.99	-2.73	-1.16	0.27
Z5	-1.77	-0.94	-2.44	-2.58	-1.56	1.67
Z6	-1.53	-0.85	-2.77	-2.42	-2.19	1.67
Z7	-1.93	-0.39	-2.23	-2.17	-0.92	0.45
Z8	-1.39	-0.81	-1.51	-1.02	-0.43	2.39
Z9	1.20	2.54	1.76	2.44	2.20	0.01
Z10	-0.59	-0.32	0.08	-0.21	-1.92	0.55
Z11	2.81	2.83	2.89	2.01	3.61	2.19

Z12	2.78	3.57	2.44	2.23	3.49	2.41
Z13	2.37	3.97	1.24	0.15	3.00	2.21
Z14	2.62	2.79	1.75	1.96	2.59	1.42
X11	-1.44	-1.72	-2.30	-2.90	-2.03	0.37
X12	-1.19	-1.28	-1.25	-1.51	-1.59	1.03
X13	-0.43	-0.45	-0.07	-0.53	-1.00	2.62
X14	-1.19	0.37	0.16	-0.48	-1.72	1.79
X15	-0.99	0.10	-1.46	-1.53	-1.02	2.01
X16	0.50	1.82	-0.59	0.39	0.83	3.54
X21	1.31	2.07	1.01	0.87	1.64	1.64
X22	-0.35	-0.06	-0.94	-1.42	0.25	3.06
X23	-1.12	2.16	-0.53	-0.79	-0.47	2.25
X24	-1.23	-0.11	-2.59	-2.75	-1.90	1.99
X25	-2.50	-1.91	-2.92	-3.62	-1.84	1.58
X26	-2.48	-2.15	-3.04	-2.85	-2.36	1.46

Standardized Residuals (continued)

	Y17	Y19	Y20	Y21	Z1	Z2
Y17	--					
Y19	2.43	--				
Y20	-2.19	1.08	--			
Y21	-1.60	-0.63	0.99	--		
Z1	-1.56	0.70	0.00	0.01	--	
Z2	-1.27	1.01	-0.15	-0.42	1.29	--
Z3	-0.14	-0.16	-2.21	-0.31	-0.82	1.29
Z4	-0.64	0.22	-2.25	1.40	0.15	-0.87
Z5	-1.13	0.53	-0.75	1.76	-0.49	-1.86
Z6	-0.65	0.47	-0.50	0.95	-0.55	-0.56
Z7	-0.73	-0.76	-0.85	-0.64	-0.57	1.02
Z8	0.15	1.22	-1.14	-0.93	-1.52	-0.83
Z9	2.15	0.43	1.31	0.33	0.17	0.77
Z10	-1.95	0.62	-0.45	0.74	1.47	0.16
Z11	1.54	1.90	1.08	1.45	0.26	0.63
Z12	2.24	2.99	1.77	1.52	-1.13	1.00
Z13	2.45	1.43	0.92	1.79	-0.38	-1.36
Z14	1.62	2.24	1.29	0.89	0.28	0.14
X11	-0.99	0.02	-2.07	-0.15	3.58	1.31
X12	-1.43	0.01	-1.90	-0.10	2.24	0.39
X13	-1.20	0.85	0.52	0.52	1.88	0.78
X14	0.21	-0.27	1.17	0.82	0.82	-0.90
X15	-0.87	-0.16	0.53	-0.27	1.87	-1.35
X16	1.58	0.00	0.69	1.53	-0.13	0.65
X21	-0.23	1.24	2.18	1.65	-1.31	0.92
X22	-0.45	0.96	1.52	0.10	-0.11	1.11
X23	-0.29	0.82	0.10	-0.14	-1.27	0.77
X24	-1.45	1.68	1.00	0.16	-0.35	-0.21
X25	-1.33	0.67	0.32	-0.05	4.01	-0.17
X26	-1.50	0.98	-1.46	-0.68	2.49	1.27

Standardized Residuals (continued)

	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8
Z3	--					
Z4	1.95	--				
Z5	1.39	1.26	--			
Z6	-0.16	0.85	1.39	--		
Z7	1.24	-0.80	-0.50	0.07	--	
Z8	-0.71	-0.97	1.87	0.05	1.69	--
Z9	-1.98	-0.38	-2.08	-1.44	1.50	-0.03

Z10	-1.07	-1.39	0.38	1.07	-1.09	-1.74
Z11	-0.58	0.04	-1.88	-2.56	-0.57	0.21
Z12	-0.87	0.95	-0.79	-1.82	-2.23	0.56
Z13	-1.52	0.19	-0.92	0.06	-0.04	-0.89
Z14	-1.59	0.34	-1.93	-0.29	-0.74	1.16
X11	1.00	2.40	0.32	1.03	-0.07	-0.37
X12	0.46	-0.07	-1.38	-0.62	-1.28	-0.41
X13	-0.49	-0.29	-1.19	0.64	-1.14	0.22
X14	0.17	-0.25	-0.30	0.01	-0.48	1.45
X15	-0.71	-0.59	-1.51	-0.98	-1.89	0.11
X16	-0.11	-1.66	-0.94	-0.94	0.45	0.54
X21	-0.71	-1.47	-0.67	-0.67	-0.36	-0.19
X22	-0.19	-1.88	-0.94	-0.21	0.84	0.01
X23	0.15	-1.85	-1.53	0.64	0.08	1.30
X24	-1.36	-1.63	-1.42	0.04	-0.45	-0.79
X25	-0.18	1.46	2.06	0.87	-0.46	0.57
X26	1.15	1.77	1.88	0.15	-0.06	2.54

Standardized Residuals (continued)

	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	Z14
Z9	--					
Z10	1.23	--				
Z11	1.57	0.83	--			
Z12	1.17	0.55	--	--		
Z13	2.15	1.05	4.76	4.04	--	
Z14	1.74	0.29	4.80	3.91	--	--
X11	-0.68	1.10	-0.32	-0.14	1.73	1.04
X12	-1.24	1.24	-0.56	-0.69	0.00	0.27
X13	-0.53	2.03	0.42	0.70	0.57	0.54
X14	-0.32	-0.17	-0.93	-0.47	0.46	0.19
X15	0.22	-0.24	-0.06	-0.09	0.46	0.24
X16	0.43	-0.74	-0.40	0.34	0.33	-0.76
X21	0.98	-0.20	-1.16	-0.23	-1.74	-1.68
X22	-0.09	-1.16	0.24	0.13	0.19	-1.53
X23	1.09	1.00	-0.04	1.30	0.49	0.27
X24	1.69	1.10	-1.63	-1.23	-0.84	-2.27
X25	0.32	-0.18	-0.71	-1.25	0.76	0.02
X26	1.51	1.13	0.02	-0.24	-0.87	0.14

Standardized Residuals (continued)

	X11	X12	X13	X14	X15	X16
X11	--					
X12	3.61	--				
X13	-0.25	0.80	--			
X14	-2.56	-1.66	0.22	--		
X15	1.03	-0.16	-0.78	1.00	--	
X16	-2.64	-0.70	-1.30	2.35	0.28	--
X21	-3.12	-1.06	-1.06	-0.50	-1.98	1.35
X22	-1.89	-0.96	0.65	0.77	-0.81	2.89
X23	-1.27	0.10	1.15	1.27	0.99	1.80
X24	-1.36	-1.65	0.52	-0.65	-1.50	0.07
X25	2.73	2.50	1.08	1.17	2.48	-0.84
X26	0.11	0.17	-0.34	-0.53	0.18	-0.51

Standardized Residuals (continued)

X21	--					
X22	2.57	--				
X23	0.52	-0.50	--			
X24	1.48	0.43	0.76	--		
X25	-2.62	-1.38	-2.16	-0.03	--	
X26	-2.00	-1.17	-0.07	0.23	3.18	--

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -3.62
 Median Standardized Residual = 0.00
 Largest Standardized Residual = 4.80

Stemleaf Plot

```

- 3|6
- 3|100
- 2|99887766666665555
- 2|444444333222222211100000
- 1|999999999999888887777777766666666666655555555555555555
- 1|44444444444444443333333333332222222222222222211111111111111000000+10
- 0|99999999999999999888888888888888887777777777777777777766666666666+34
- 0|4444444444444444444444333333333333333332222222222222222222222+02
0|111111111111111111112222222222222222222222222222233333333333333+28
0|55555555555555555555566666666666666666677777777777788888888888888+17
1|0000000000000000000000000000000011111111111111112222222222223333+23
1|555555555555555666666666777777777778888888899999999999
2|000000001111111122222222222233344444444444
2|55555555556666667777778888899
3|00011124
3|556666699
4|000
4|88

```

Largest Negative Standardized Residuals

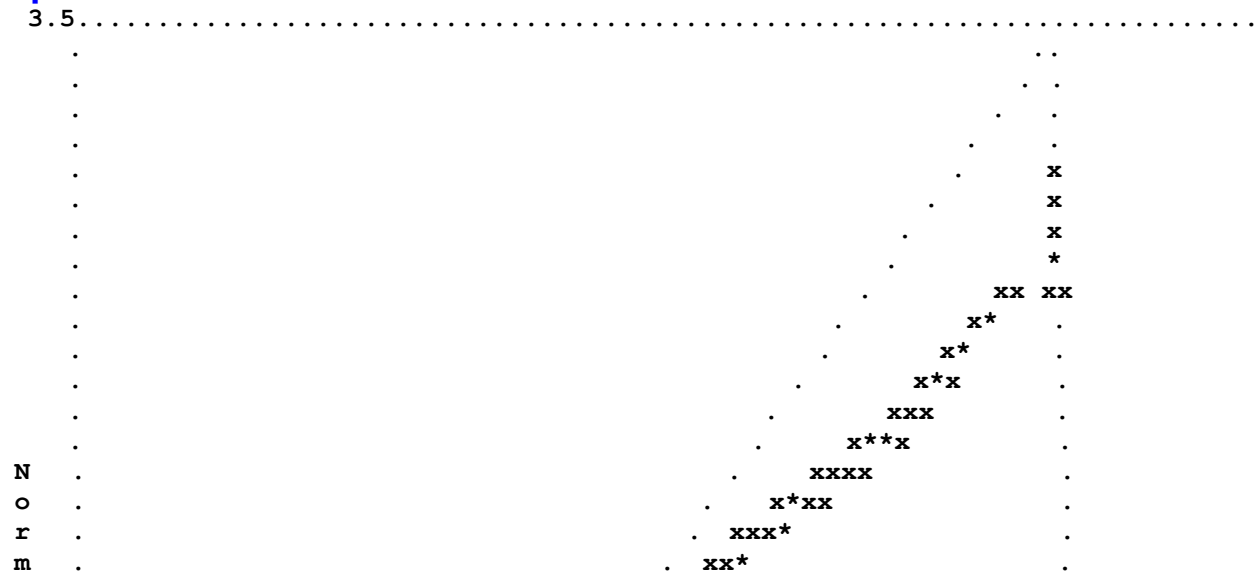
Residual for	Z3	and	Y13	-2.62
Residual for	Z4	and	Y12	-2.99
Residual for	Z4	and	Y13	-2.73
Residual for	Z5	and	Y13	-2.58
Residual for	Z6	and	Y12	-2.77
Residual for	X11	and	Y13	-2.90
Residual for	X16	and	X11	-2.64
Residual for	X21	and	X11	-3.12
Residual for	X24	and	Y12	-2.59
Residual for	X24	and	Y13	-2.75
Residual for	X25	and	Y12	-2.92
Residual for	X25	and	Y13	-3.62
Residual for	X25	and	X21	-2.62
Residual for	X26	and	Y12	-3.04
Residual for	X26	and	Y13	-2.85

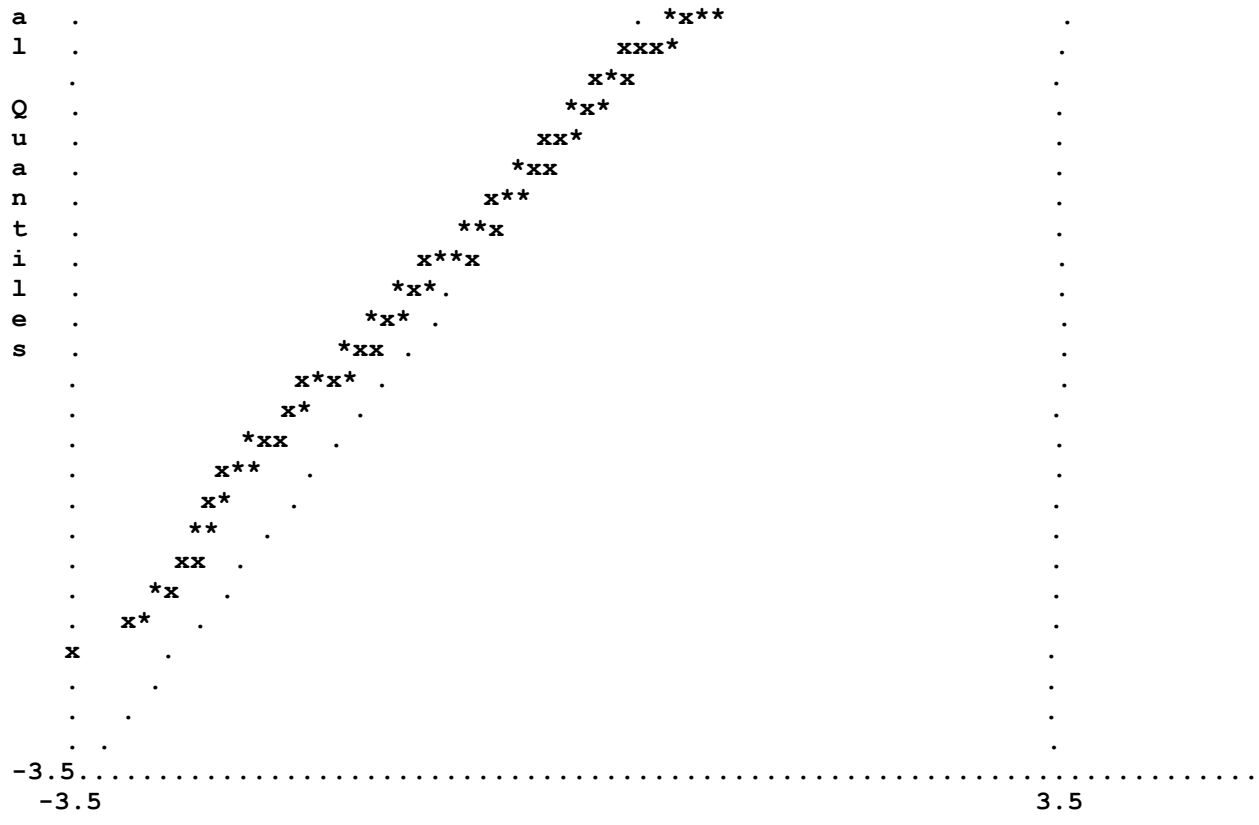
Largest Positive Standardized Residuals

Residual for	Y8	and	Y5	2.97
--------------	-----------	-----	-----------	------

Residual for	Y11	and	Y5	2.67
Residual for	Y13	and	Y10	3.14
Residual for	Y14	and	Y10	2.75
Residual for	Z9	and	Y5	3.05
Residual for	Z9	and	Y6	3.38
Residual for	Z9	and	Y9	2.70
Residual for	Z11	and	Y10	2.81
Residual for	Z11	and	Y11	2.83
Residual for	Z11	and	Y12	2.89
Residual for	Z11	and	Y14	3.61
Residual for	Z12	and	Y4	3.60
Residual for	Z12	and	Y6	2.74
Residual for	Z12	and	Y9	2.69
Residual for	Z12	and	Y10	2.78
Residual for	Z12	and	Y11	3.57
Residual for	Z12	and	Y14	3.49
Residual for	Z12	and	Y19	2.99
Residual for	Z13	and	Y7	3.92
Residual for	Z13	and	Y11	3.97
Residual for	Z13	and	Y14	3.00
Residual for	Z13	and	Z11	4.76
Residual for	Z13	and	Z12	4.04
Residual for	Z14	and	Y10	2.62
Residual for	Z14	and	Y11	2.79
Residual for	Z14	and	Y14	2.59
Residual for	Z14	and	Z11	4.80
Residual for	Z14	and	Z12	3.91
Residual for	X11	and	Z1	3.58
Residual for	X12	and	X11	3.61
Residual for	X13	and	Y15	2.62
Residual for	X16	and	Y15	3.54
Residual for	X22	and	Y7	2.74
Residual for	X22	and	Y15	3.06
Residual for	X22	and	X16	2.89
Residual for	X25	and	Z1	4.01
Residual for	X25	and	X11	2.73
Residual for	X26	and	X25	3.18

Qplot of Standardized Residuals





The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
Z9	Karir	9.1	0.31
Z13	Karir	8.5	0.19

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
Y8	Y5	8.8	0.14
Z5	Y21	8.8	0.08
Z13	Y13	7.9	-0.07
X12	X11	13.0	0.07
X22	X16	11.3	0.05
X25	Z1	14.5	0.10
X25	X11	8.9	0.08
X25	X16	10.9	-0.09
X26	X25	10.1	0.08

Motivasi
Karir

**Standardi
zed
Solution**

LAMBDA-Y

Y4	--	0.59
Y5	--	0.66
Y6	--	0.60
Y7	--	0.62
Y8	--	0.54
Y9	--	0.66
Y10	--	0.72
Y11	--	0.74
Y12	--	0.73
Y13	--	0.71
Y14	--	0.73
Y15	--	0.56
Y17	--	0.60
Y19	--	0.61
Y20	--	0.66
Y21	--	0.51
Z1	0.64	--
Z2	0.59	--
Z3	0.59	--
Z4	0.61	--
Z5	0.63	--
Z6	0.64	--
Z7	0.60	--
Z8	0.63	--
Z9	0.41	--
Z10	0.58	--
Z11	0.56	--
Z12	0.52	--
Z13	0.50	--
Z14	0.59	--

LAMBDA-X

	Kerja	Kompeten
X11	0.55	--
X12	0.71	--
X13	0.70	--
X14	0.68	--
X15	0.68	--
X16	0.63	--
X21	--	0.62
X22	--	0.64
X23	--	0.56
X24	--	0.61
X25	--	0.63
X26	--	0.70

BETA

	Motivasi	Karir
Motivasi	--	--
Karir	-0.09	--

GAMMA

	Kerja	Kompeten
Motivasi	0.23	0.69
Karir	0.30	0.57

Correlation Matrix of ETA and KSI

	Motivasi	Karir	Kerja	Kompeten
Motivasi	1.00			
Karir	0.66	1.00		
Kerja	0.84	0.72	1.00	
Kompeten	0.89	0.75	0.88	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

Motivasi	Karir
0.19	0.42

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	Kerja	Kompeten
Motivasi	0.23	0.69
Karir	0.28	0.50

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	Motivasi	Karir
Y4	--	0.70
Y5	--	0.67
Y6	--	0.75
Y7	--	0.82
Y8	--	0.69
Y9	--	0.81
Y10	--	0.81
Y11	--	0.86
Y12	--	0.72
Y13	--	0.67
Y14	--	0.84
Y15	--	0.56
Y17	--	0.67
Y19	--	0.55
Y20	--	0.73
Y21	--	0.65
Z1	0.82	--
Z2	0.67	--
Z3	0.80	--
Z4	0.86	--
Z5	0.86	--
Z6	0.86	--
Z7	0.77	--
Z8	0.86	--
Z9	0.54	--
Z10	0.69	--
Z11	0.60	--
Z12	0.55	--
Z13	0.72	--

Z14 0.73 --

LAMBDA-X

	Kerja	Kompeten
X11	0.77	--
X12	0.92	--
X13	0.91	--
X14	0.88	--
X15	0.91	--
X16	0.80	--
X21	--	0.81
X22	--	0.93
X23	--	0.76
X24	--	0.85
X25	--	0.78
X26	--	0.86

BETA

	Motivasi	Karir
Motivasi	--	--
Karir	-0.09	--

GAMMA

	Kerja	Kompeten
Motivasi	0.23	0.69
Karir	0.30	0.57

Correlation Matrix of ETA and KSI

	Motivasi	Karir	Kerja	Kompeten
Motivasi	1.00			
Karir	0.66	1.00		
Kerja	0.84	0.72	1.00	
Kompeten	0.89	0.75	0.88	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

Motivasi	Karir
0.19	0.42

THETA-EPS

	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9
Y4	0.51					
Y5	--	0.55				
Y6	--	--	0.43			
Y7	--	--	--	0.32		
Y8	--	--	--	--	0.52	
Y9	--	--	--	--	--	0.34
Y10	--	--	--	--	--	--
Y11	--	--	--	--	--	--

Y12	--	--	--	--	--	--
Y13	--	--	--	--	--	--
Y14	--	--	--	--	--	--
Y15	--	--	--	--	--	--
Y17	--	--	--	--	--	--
Y19	--	--	--	--	--	--
Y20	--	--	--	--	--	--
Y21	--	--	--	--	--	--
Z1	--	--	--	--	--	--
Z2	--	--	--	--	--	--
Z3	--	--	--	--	--	--
Z4	--	--	--	--	--	--
Z5	--	--	--	--	--	--
Z6	--	--	--	--	--	--
Z7	--	--	--	--	--	--
Z8	--	--	--	--	--	--
Z9	--	--	--	--	--	--
Z10	--	--	--	--	--	--
Z11	--	--	--	--	--	--
Z12	--	--	--	--	--	--
Z13	--	--	--	--	--	--
Z14	--	--	--	--	--	--

THETA-EPS (continued)

	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15
Y10	0.34					
Y11	--	0.25				
Y12	--	--	0.49			
Y13	--	--	0.36	0.55		
Y14	--	--	--	--	0.29	
Y15	--	--	--	--	--	0.68
Y17	--	--	--	--	--	--
Y19	--	--	--	--	--	--
Y20	--	--	--	--	--	--
Y21	--	--	--	--	--	--
Z1	--	--	--	--	--	--
Z2	--	--	--	--	--	--
Z3	--	--	--	--	--	--
Z4	--	--	--	--	--	--
Z5	--	--	--	--	--	--
Z6	--	--	--	--	--	--
Z7	--	--	--	--	--	--
Z8	--	--	--	--	--	--
Z9	--	--	--	--	--	--
Z10	--	--	--	--	--	--
Z11	--	--	--	--	--	--
Z12	--	--	--	--	--	--
Z13	--	--	--	--	--	--
Z14	--	--	--	--	--	--

THETA-EPS (continued)

	Y17	Y19	Y20	Y21	Z1	Z2
Y17	0.55					
Y19	--	0.69				
Y20	--	--	0.46			
Y21	--	--	--	0.57		
Z1	--	--	--	--	0.33	
Z2	--	--	--	--	--	0.55

Z3	--	--	--	--	--	--
Z4	--	--	--	--	--	--
Z5	--	--	--	--	--	--
Z6	--	--	--	--	--	--
Z7	--	--	--	--	--	--
Z8	--	--	--	--	--	--
Z9	--	--	--	--	--	--
Z10	--	--	--	--	--	--
Z11	--	--	--	--	--	--
Z12	--	--	--	--	--	--
Z13	--	--	--	--	--	--
Z14	--	--	--	--	--	--

THETA-EPS (continued)

	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8
Z3	0.36					
Z4	--	0.27				
Z5	--	--	0.25			
Z6	--	--	--	0.27		
Z7	--	--	--	--	0.41	
Z8	--	--	--	--	--	0.26
Z9	--	--	--	--	--	--
Z10	--	--	--	--	--	--
Z11	--	--	--	--	--	--
Z12	--	--	--	--	--	--
Z13	--	--	--	--	--	--
Z14	--	--	--	--	--	--

THETA-EPS (continued)

	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	Z14
Z9	0.70					
Z10	--	0.53				
Z11	--	--	0.64			
Z12	--	--	0.44	0.70		
Z13	--	--	--	--	0.48	
Z14	--	--	--	--	0.26	0.47

THETA-DELTA

X11	X12	X13	X14	X15	X16
0.40	0.15	0.17	0.23	0.17	0.35

THETA-DELTA (continued)

X21	X22	X23	X24	X25	X26
0.35	0.13	0.42	0.28	0.39	0.25

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	Kerja	Kompeten
Motivasi	0.23	0.69
Karir	0.28	0.50

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	Kerja	Kompeten
Motivasi	0.23 (0.15)	0.69 (0.17)
Karir	1.53 0.28 (0.20)	4.12 0.50 (0.21)
	1.36	2.37

Indirect Effects of KSI on ETA

	Kerja	Kompeten
Motivasi	--	--
Karir	-0.02 (0.05)	-0.06 (0.15)
	-0.41	-0.42

Total Effects of ETA on ETA

	Motivasi	Karir
Motivasi	--	--
Karir	-0.09 (0.22)	--
	-0.42	

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 0.008

Total Effects of ETA on Y (continued)

	Motivasi	Karir
Y4	-0.05 (0.13)	0.59
	-0.42	
Y5	-0.06 (0.14)	0.66 (0.11)
	-0.42	5.79
Y6	-0.05 (0.13)	0.60 (0.09)
	-0.42	6.49
Y7	-0.06 (0.13)	0.62 (0.09)
	-0.42	7.07
Y8	-0.05 (0.12)	0.54 (0.09)
	-0.42	5.99
Y9	-0.06 (0.14)	0.66 (0.09)
	-0.42	7.00
Y10	-0.07 (0.15)	0.72 (0.10)
	-0.42	6.98
Y11	-0.07 (0.16)	0.74 (0.10)

	-0.42	7.41
Y12	-0.07	0.73
	(0.16)	(0.12)
	-0.42	6.19
Y13	-0.07	0.71
	(0.15)	(0.12)
	-0.42	5.79
Y14	-0.07	0.73
	(0.16)	(0.10)
	-0.42	7.25
Y15	-0.05	0.56
	(0.12)	(0.11)
	-0.42	4.87
Y17	-0.05	0.60
	(0.13)	(0.10)
	-0.42	5.79
Y19	-0.06	0.61
	(0.13)	(0.13)
	-0.42	4.80
Y20	-0.06	0.66
	(0.14)	(0.11)
	-0.42	6.32
Y21	-0.05	0.51
	(0.11)	(0.09)
	-0.42	5.65
Z1	0.64	--
Z2	0.59	--
	(0.09)	
	6.65	
Z3	0.59	--
	(0.07)	
	8.44	
Z4	0.61	--
	(0.07)	
	9.40	
Z5	0.63	--
	(0.07)	
	9.52	
Z6	0.64	--
	(0.07)	
	9.40	
Z7	0.60	--
	(0.08)	
	7.98	
Z8	0.63	--
	(0.07)	
	9.44	
Z9	0.41	--
	(0.08)	
	5.13	
Z10	0.58	--
	(0.09)	
	6.86	
Z11	0.56	--
	(0.10)	
	5.82	
Z12	0.52	--
	(0.10)	
	5.15	
Z13	0.50	--
	(0.07)	
	7.27	

Z14	0.59	--
	(0.08)	
	7.38	

Indirect Effects of ETA on Y

	Motivasi	Karir
Y4	-0.05 (0.13)	--
	-0.42	
Y5	-0.06 (0.14)	--
	-0.42	
Y6	-0.05 (0.13)	--
	-0.42	
Y7	-0.06 (0.13)	--
	-0.42	
Y8	-0.05 (0.12)	--
	-0.42	
Y9	-0.06 (0.14)	--
	-0.42	
Y10	-0.07 (0.15)	--
	-0.42	
Y11	-0.07 (0.16)	--
	-0.42	
Y12	-0.07 (0.16)	--
	-0.42	
Y13	-0.07 (0.15)	--
	-0.42	
Y14	-0.07 (0.16)	--
	-0.42	
Y15	-0.05 (0.12)	--
	-0.42	
Y17	-0.05 (0.13)	--
	-0.42	
Y19	-0.06 (0.13)	--
	-0.42	
Y20	-0.06 (0.14)	--
	-0.42	
Y21	-0.05 (0.11)	--
	-0.42	
Z1	--	--
Z2	--	--
Z3	--	--
Z4	--	--
Z5	--	--
Z6	--	--

Z7	--	--
Z8	--	--
Z9	--	--
Z10	--	--
Z11	--	--
Z12	--	--
Z13	--	--
Z14	--	--

Total Effects of KSI on Y

	Kerja	Kompeten
Y4	0.16 (0.12)	0.30 (0.13)
Y5	1.36 0.18 (0.14)	2.37 0.33 (0.14)
Y6	1.36 0.17 (0.12)	2.36 0.30 (0.13)
Y7	1.37 0.17 (0.13)	2.40 0.31 (0.13)
Y8	1.37 0.15 (0.11)	2.42 0.27 (0.12)
Y9	1.36 0.18 (0.13)	2.37 0.33 (0.14)
Y10	1.37 0.20 (0.15)	2.42 0.36 (0.15)
Y11	1.37 0.20 (0.15)	2.42 0.37 (0.15)
Y12	1.38 0.20 (0.15)	2.44 0.37 (0.15)
Y13	1.36 0.20 (0.15)	2.38 0.36 (0.15)
Y14	1.36 0.20 (0.15)	2.36 0.37 (0.15)
Y15	1.37 0.15 (0.12)	2.43 0.28 (0.12)
Y17	1.34 0.17 (0.12)	2.28 0.30 (0.13)
Y19	1.36 0.17 (0.13)	2.36 0.31 (0.14)
Y20	1.34 0.18 (0.13)	2.27 0.33 (0.14)
Y21	1.37 0.14 (0.10)	2.39 0.26 (0.11)
Z1	1.36 0.15	2.35 0.44

	(0.10)	(0.11)
	1.53	4.12
Z2	0.14	0.41
	(0.09)	(0.11)
	1.51	3.82
Z3	0.14	0.41
	(0.09)	(0.10)
	1.52	4.09
Z4	0.14	0.42
	(0.09)	(0.10)
	1.53	4.18
Z5	0.15	0.43
	(0.10)	(0.10)
	1.53	4.19
Z6	0.15	0.44
	(0.10)	(0.11)
	1.53	4.18
Z7	0.14	0.41
	(0.09)	(0.10)
	1.52	4.03
Z8	0.15	0.44
	(0.10)	(0.10)
	1.53	4.19
Z9	0.09	0.28
	(0.06)	(0.08)
	1.48	3.45
Z10	0.14	0.40
	(0.09)	(0.10)
	1.51	3.86
Z11	0.13	0.39
	(0.09)	(0.11)
	1.50	3.64
Z12	0.12	0.36
	(0.08)	(0.10)
	1.48	3.46
Z13	0.12	0.35
	(0.08)	(0.09)
	1.52	3.93
Z14	0.14	0.40
	(0.09)	(0.10)
	1.52	3.95

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

	Kerja	Kompeten
Motivasi	0.23	0.69
Karir	0.28	0.50

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

	Kerja	Kompeten
Motivasi	--	--
Karir	-0.02	-0.06

Standardized Total Effects of ETA on ETA

	Motivasi	Karir
Motivasi	--	--
Karir	-0.09	--

Standardized Total Effects of ETA on Y (continued)

	Motivasi	Karir
Y4	-0.05	0.59
Y5	-0.06	0.66
Y6	-0.05	0.60
Y7	-0.06	0.62
Y8	-0.05	0.54
Y9	-0.06	0.66
Y10	-0.07	0.72
Y11	-0.07	0.74
Y12	-0.07	0.73
Y13	-0.07	0.71
Y14	-0.07	0.73
Y15	-0.05	0.56
Y17	-0.05	0.60
Y19	-0.06	0.61
Y20	-0.06	0.66
Y21	-0.05	0.51
Z1	0.64	--
Z2	0.59	--
Z3	0.59	--
Z4	0.61	--
Z5	0.63	--
Z6	0.64	--
Z7	0.60	--
Z8	0.63	--
Z9	0.41	--
Z10	0.58	--
Z11	0.56	--
Z12	0.52	--
Z13	0.50	--
Z14	0.59	--

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	Motivasi	Karir
Y4	-0.06	0.70
Y5	-0.06	0.67
Y6	-0.07	0.75
Y7	-0.08	0.82
Y8	-0.06	0.69
Y9	-0.07	0.81
Y10	-0.07	0.81
Y11	-0.08	0.86
Y12	-0.07	0.72
Y13	-0.06	0.67
Y14	-0.08	0.84
Y15	-0.05	0.56
Y17	-0.06	0.67
Y19	-0.05	0.55
Y20	-0.07	0.73
Y21	-0.06	0.65
Z1	0.82	--

Z2	0.67	--
Z3	0.80	--
Z4	0.86	--
Z5	0.86	--
Z6	0.86	--
Z7	0.77	--
Z8	0.86	--
Z9	0.54	--
Z10	0.69	--
Z11	0.60	--
Z12	0.55	--
Z13	0.72	--
Z14	0.73	--

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	Motivasi	Karir
Y4	-0.05	--
Y5	-0.06	--
Y6	-0.05	--
Y7	-0.06	--
Y8	-0.05	--
Y9	-0.06	--
Y10	-0.07	--
Y11	-0.07	--
Y12	-0.07	--
Y13	-0.07	--
Y14	-0.07	--
Y15	-0.05	--
Y17	-0.05	--
Y19	-0.06	--
Y20	-0.06	--
Y21	-0.05	--
Z1	--	--
Z2	--	--
Z3	--	--
Z4	--	--
Z5	--	--
Z6	--	--
Z7	--	--
Z8	--	--
Z9	--	--
Z10	--	--
Z11	--	--
Z12	--	--
Z13	--	--
Z14	--	--

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	Motivasi	Karir
Y4	-0.06	--
Y5	-0.06	--
Y6	-0.07	--
Y7	-0.08	--
Y8	-0.06	--
Y9	-0.07	--
Y10	-0.07	--
Y11	-0.08	--
Y12	-0.07	--

Y13	-0.06	--
Y14	-0.08	--
Y15	-0.05	--
Y17	-0.06	--
Y19	-0.05	--
Y20	-0.07	--
Y21	-0.06	--
Z1	--	--
Z2	--	--
Z3	--	--
Z4	--	--
Z5	--	--
Z6	--	--
Z7	--	--
Z8	--	--
Z9	--	--
Z10	--	--
Z11	--	--
Z12	--	--
Z13	--	--
Z14	--	--

Standardized Total Effects of KSI on Y

	Kerja	Kompeten
Y4	0.16	0.30
Y5	0.18	0.33
Y6	0.17	0.30
Y7	0.17	0.31
Y8	0.15	0.27
Y9	0.18	0.33
Y10	0.20	0.36
Y11	0.20	0.37
Y12	0.20	0.37
Y13	0.20	0.36
Y14	0.20	0.37
Y15	0.15	0.28
Y17	0.17	0.30
Y19	0.17	0.31
Y20	0.18	0.33
Y21	0.14	0.26
Z1	0.15	0.44
Z2	0.14	0.41
Z3	0.14	0.41
Z4	0.14	0.42
Z5	0.15	0.43
Z6	0.15	0.44
Z7	0.14	0.41
Z8	0.15	0.44
Z9	0.09	0.28
Z10	0.14	0.40
Z11	0.13	0.39
Z12	0.12	0.36
Z13	0.12	0.35
Z14	0.14	0.40

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

	Kerja	Kompeten
Y4	0.20	0.35

Y5	0.19	0.34
Y6	0.21	0.38
Y7	0.23	0.41
Y8	0.19	0.35
Y9	0.23	0.41
Y10	0.23	0.41
Y11	0.24	0.43
Y12	0.20	0.36
Y13	0.19	0.34
Y14	0.23	0.43
Y15	0.16	0.28
Y17	0.19	0.34
Y19	0.15	0.28
Y20	0.20	0.37
Y21	0.18	0.33
Z1	0.19	0.56
Z2	0.16	0.46
Z3	0.18	0.55
Z4	0.20	0.59
Z5	0.20	0.59
Z6	0.20	0.59
Z7	0.18	0.53
Z8	0.20	0.59
Z9	0.13	0.37
Z10	0.16	0.47
Z11	0.14	0.42
Z12	0.13	0.38
Z13	0.17	0.49
Z14	0.17	0.50

Time used: 0.438 Seconds

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



DATA PRIBADI

NAMA : MEILLY SUMARNI, S.T.,M.M.
TEMPAT/TANGGAL LAHIR : PALEMBANG, 3 MEI 1997
JENIS KELAMIN : PEREMPUAN
AGAMA : ISLAM
KEWARGANEGARAAN : INDONESIA
ALAMAT : JL. PETERNAKAN II NO 886A RT 18
RW 03 KELURAHAN SUKABANGUN
KECAMATAN SUKARAMI KM 6
PALEMBANG
ALAMAT EMAIL : Meillysumarni21@gmail.com
NOMOR HANDPHONE : 085745469193

RIWAYAT PENDIDIKAN

NO	PENDIDIKAN	JURUSAN	TAHUN LULUS
1.	SD N 42 PALEMBANG	-	2008
2.	SMP N 19 PALEMBANG	-	2011
3.	SMA N 6 PALEMBANG	IPA	2014
4.	STT-PLN JAKARTA	TEKNIK INFORMATIKA (S1)	2018
5.	UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA	MAGISTER MANAJEMEN (S2)	2021

RIWAYAT PEKERJAAN

NO	TEMPAT	JABATAN
1.	LABORATORIUM ITCC STT-PLN JAKARTA	ASISTAN LABORATORIUM
2.	PT PLN (PERSERO)	ASSISTANT ANALYST PENGELOLAAN SISTEM DAN TEKNOLOGI INFORMASI SUMATERA UTARA