



## Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada karyawan instansi x Surabaya

Ahmad Alfajri Prasetya\*, Budiono

Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

\*Email korespondensi: [ahmadalfajri.19058@mhs.unesa.ac.id](mailto:ahmadalfajri.19058@mhs.unesa.ac.id)

### Abstract

*This study examines the impact of career development on employee performance, with motivation serving as a mediating variable. The primary objective is to understand how career development programs implemented at Agency X Surabaya enhance employee motivation, which in turn contributes to improved performance. Data were collected through questionnaires distributed via Google Forms, as well as interviews with HR staff and observations of career development initiatives such as the Talent Pool and Training Needs Analysis, conducted both internally and externally. "Data analysis consists of descriptive analysis using the Three Box Method (Ferdinand, 2006), as well as inferential analysis using Structural Equation Modeling (SEM) with the help of SmartPLS 3.0 software." The implication of this study is that agencies need to improve and update clear career development programs and provide additional incentives or rewards for non-civil servant employees, so that it will have a positive impact on employee motivation, commitment, and performance, thus impacting organizational performance improvement. The findings indicate that career development has a significant positive effect on employee performance, with work motivation playing a crucial role in strengthening this relationship. Employees who have access to clear career advancement opportunities tend to be more motivated, leading to better performance outcomes. These results align with previous studies that highlight the essential role of work motivation in improving performance. However, the study also identifies an imbalance in the implementation of career development programs, particularly affecting non-permanent or contract employees who perceive limited opportunities for career progression.*

*Keywords:* career development; employee performance; motivation; talent pool; training need analysis.

<https://doi.org/10.26740/jim.v13n4.p1003-1014>

Received: September 21, 2025; Revised: November 21, 2025; Accepted: November 30, 2025; Available online: December 31, 2025

Copyright © 2025, The Author(s). Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### Pendahuluan

Setiap organisasi, baik pemerintah maupun swasta, selalu berupaya mencari tenaga kerja yang profesional dan terampil untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat Hasibuan (2019). Keberadaan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas menjadi faktor krusial dalam kesuksesan perusahaan di era globalisasi. SDM yang berkualitas juga merupakan indikator utama bagi perusahaan untuk bersaing dengan pesaingnya. Oleh karena itu, penting untuk memaksimalkan potensi SDM guna meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Rayadi, 2012).

Menurut Robbins dan Judge, (2018), keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja sangat bergantung pada keterlibatan karyawan, yang tidak hanya menjadi kekuatan utama dalam perubahan, tetapi juga berperan aktif dalam merencanakan perubahan tersebut. Pengoptimalan kinerja karyawan menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi (Sari & Hadijah, 2016). Kinerja karyawan dapat diukur berdasarkan pencapaian hasil kerja yang dibandingkan dengan standar perusahaan (Hadiwijaya & Mintarsih, 2021). Mangkunegara, (2011) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, baik dalam kuantitas maupun kualitas, dan mencerminkan pencapaian tujuan organisasi (Heesup *et al.*, 2020).

Salah satu elemen yang memiliki dampak pada kinerja para karyawan adalah *Career Development*. Karir merujuk pada perkembangan vertikal seseorang dalam struktur kepegawaian yang mencakup jabatan, kepangkatan, pendidikan, dan penugasan yang diterima, yang juga berfungsi sebagai dasar penggajian (Rivai, 2013). Alkurni *et al.*, (2020), mendefinisikan pengembangan karir sebagai proses pengembangan diri yang dilalui individu untuk mencapai tujuan karirnya. Pengembangan karir mencakup berbagai aspek yang mendukung kemajuan individu dalam pekerjaan, memperbaiki hasil kerja, serta meningkatkan semangat dalam melaksanakan tugas (Rozi & Puspitasari, 2021).

Pengembangan karir merupakan tanggung jawab karyawan untuk meningkatkan kemampuannya guna mencapai tujuan karir, dengan peran penting dari Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mendukung kontribusi dan prestasi mereka. Penilaian kinerja menjadi aspek krusial dalam mengevaluasi pencapaian dan kualitas kerja. Perencanaan karir yang terstruktur dapat meningkatkan motivasi karyawan, menciptakan kepuasan dalam pekerjaan (Nugroho & Kunartinah, 2012).

Hasil penelitian oleh Lisdiani dan Ngatno, (2017) menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh kuat terhadap motivasi kerja. Penelitian Bartels (2016) juga mengungkapkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap semangat pegawai. Temuan dari Isyanto *et al.*, (2013) serta Nugroho dan Kunartinah, (2012) menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki dampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Agar semangat kerja pegawai tetap terjaga atau meningkat, penting untuk menerapkan kebijakan pengembangan karir yang adil dan sesuai. Semakin optimal program pengembangan karir, semakin tinggi semangat kerja yang tercapai.

Salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Menurut Heriyanto & Hidayati, (2023), motivasi merupakan kondisi psikologis yang mendorong individu untuk mencurahkan energi, perhatian, dan fokus dalam mencapai tujuan. Motivasi juga berkaitan dengan sikap positif, inisiatif, serta kemampuan mengatasi kegagalan. Kurangnya motivasi dapat menurunkan pencapaian kerja, sementara motivasi yang tinggi mendorong kinerja yang lebih baik (Fathoni, 2008). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Dewi & Utama, (2016), Fauziyana *et al.*, (2022), dan (Akmal, 2015) menemukan bahwa program seperti pelatihan, promosi, dan jenjang karir berdampak positif terhadap kinerja. Namun, sebagian besar studi belum menjelaskan secara mendalam mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan tersebut.

Dalam konteks ini, motivasi kerja menjadi faktor yang layak dipertimbangkan sebagai variabel mediasi. Arifin (2015), Thao dan Hwang. (2010), serta Saeed *et al.* (2014) menegaskan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja. Tanpa motivasi, karyawan kehilangan dorongan untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Bianca *et al.*, (2016) juga menunjukkan bahwa pemberian penghargaan, promosi, dan insentif dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas. Selain itu, pengembangan karir yang terencana memberikan kejelasan arah, peluang pertumbuhan, dan pengakuan terhadap potensi individu, yang secara teori Maslow (1943) dan Herzberg (1959) mendorong motivasi kerja. Dengan demikian, motivasi tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga berperan penting dalam menjembatani pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya mengkaji hubungan langsung antara pengembangan karir dan kinerja, tetapi juga berupaya mengisi celah dalam literatur dengan menghadirkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi, guna memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peningkatan kinerja melalui pendekatan sumber daya manusia.

Di tengah standar hidup yang tinggi, karyawan tidak hanya menginginkan pekerjaan dan tunjangan, tetapi juga jalur karir yang sesuai dengan minat dan kemampuan mereka. Namun, banyak manajemen yang belum memahami kebutuhan ini, sehingga pengalaman yang diberikan sering kali tidak mendukung perkembangan karir (Nzuve, 2012). Pengembangan karir yang efektif berpotensi memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja mereka dalam menyelesaikan tugas yang diemban.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan, Instansi pemerintah Surabaya memiliki dua jalur program pengembangan karir, yaitu Internal dan Eksternal. Program Internal bertujuan untuk mengisi jabatan

kepala unit dengan persyaratan masa kerja, prestasi, dan inovasi karyawan, serta menggunakan metode *Training Need Analysis* (TNA) untuk mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan. Pengembangan kompetensi ini dilakukan melalui diklat dan pendidikan formal. Program Eksternal, atau *talent pool*, dilaksanakan oleh Instansi X untuk mengidentifikasi dan mempersiapkan karyawan berpotensi tinggi dalam jabatan eselon III dan IV, dengan penilaian berdasarkan masa kerja, pangkat, dan prestasi. Namun, program pengembangan karir ini belum merata, terutama bagi karyawan kontrak yang tidak memiliki jalur karir yang jelas, yang berdampak pada motivasi dan kinerja mereka.

Meskipun kinerja karyawan secara keseluruhan sudah memenuhi ekspektasi, masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperbaiki untuk mencapai hasil yang sangat baik. Kondisi ini terkait dengan kurangnya motivasi di kalangan karyawan kontrak dan beberapa karyawan yang tidak termotivasi, yang terlihat dari perilaku seperti sering tidur saat jam kerja. Hal ini mempengaruhi produktivitas dan kualitas kerja. Untuk meningkatkan kinerja, Instansi pemerintah Surabaya perlu merancang strategi pengembangan karir yang lebih inklusif dan memastikan motivasi karyawan tetap terjaga. Sehingga, tujuan dari penelitian ini adalah untuk membahas terkait pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada Karyawan Instansi pemerintah Surabaya.

## Kajian Pustaka

### *Pengembangan Karir*

Pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh individu dan organisasi untuk meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan mempersiapkan karyawan menghadapi perubahan (Rivai, 2013; Robbins, 1996). Ini melibatkan perbaikan diri karyawan untuk mencapai tujuan karir (Mangkunegara, 2011), serta rangkaian aktivitas yang mendukung kemajuan karir, seperti pelatihan dan peningkatan kompetensi (Dessler, 2005; Mondy & Mondy, 2012). Pengembangan karir juga mencakup peluang kenaikan jabatan yang diberikan perusahaan sebagai apresiasi terhadap kinerja dan prestasi (Kudsi et al., 2016). Secara keseluruhan, pengembangan karir bertujuan untuk membantu karyawan mencapai tujuan jangka panjang mereka dalam dunia kerja. Pengembangan karir menggunakan indikator dari (Rivai, 2013), yaitu kebutuhan karir, pelatihan, perlakuan yang adil dalam berkarir, informasi karir, promosi, mutasi, dan pengembangan tenaga kerja.

### *Motivasi*

Motivasi, yang berasal dari kata Latin "*Movere*" yang berarti pergerakan, adalah dorongan psikologis yang mendorong individu untuk bertindak dalam mencapai tujuan tertentu (Fathoni, 2008; Monsell et al., 1989). Motivasi berfungsi sebagai faktor pendorong yang mengarahkan perilaku seseorang, biasanya didorong oleh kebutuhan dan keinginan pribadi (Hamali, 2017). Dalam konteks pekerjaan, motivasi kerja adalah kebutuhan yang mendorong individu untuk bertindak demi mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan (Firanti et al., 2021; Sugiyono & Rahajeng, 2022). Motivasi juga berperan dalam membentuk semangat kerja, meningkatkan efisiensi, dan mendorong karyawan untuk bekerja secara efektif dalam mencapai prestasi yang diinginkan (Stephen P. Robbins, Timothy Judge, 2018). Secara keseluruhan, motivasi adalah dorongan yang mendorong individu untuk melakukan tindakan yang berhubungan dengan pencapaian tujuan dan kepuasan pribadi. Motivasi menggunakan indikator dari Firanti et al., (2021) yaitu, kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*).

### *Kinerja Karyawan*

Kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai hasil yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang diukur berdasarkan standar seperti akurasi, kelengkapan, biaya, dan kecepatan Sendawula et al. (2017). Kinerja juga melibatkan pencapaian hasil selama periode tertentu, serta seperangkat perilaku yang sejalan dengan tujuan organisasi (Mangkunegara, 2011). Secara umum, kinerja mencakup kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dihasilkan berdasarkan pengalaman, kecakapan, dan kesungguhan (Hasibuan, 2001). Kinerja juga dapat diukur melalui efisiensi, efektivitas, ketepatan waktu, dan kehadiran (Mathis & Jackson, 2009). Secara keseluruhan, kinerja karyawan adalah gambaran tentang pencapaian kerja yang berkaitan dengan tujuan organisasi (Fauziyyah &

Rohyani, 2022; Jongsik *et al.*, 2020). Kinerja karyawan menggunakan indikator dari Budiyanto (2022), yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, inisiatif.

### ***Pengaruh antar Variabel***

Kinerja karyawan memiliki peran krusial dalam kesuksesan perusahaan dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk motivasi pribadi dan kesempatan yang diberikan oleh organisasi untuk pengembangan karir (Robbins, 2002). Pengembangan karir berfungsi untuk mendorong karyawan meningkatkan kemampuan mereka, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja mereka. Penelitian oleh Suyanto *et al.* (2018) dan Dewi & Utama, (2016) menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh Akmal, (2015) dan Oduma *et al.* (2014) juga memperkuat hal ini, menekankan bahwa pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Dengan demikian, kualitas pengembangan karir yang efektif dapat secara langsung meningkatkan kinerja karyawan dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

H1: Terdapat pengaruh positif Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Instansi pemerintah Surabaya.

Motivasi kerja karyawan dapat dipertahankan jika organisasi memenuhi kebutuhan karyawan, salah satunya melalui pengembangan karir. Pengembangan karir mencakup identifikasi dan penerapan cara untuk mengembangkan potensi karyawan. Penelitian oleh Manggis *et al.* (2015) dan Bryan *et al.* (2008) menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja. Selain itu, penelitian oleh Fauziyana *et al.*, (2022) dan Dewi & Utama, (2016) juga mengonfirmasi bahwa pengembangan karir berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Penelitian lainnya, seperti oleh Radea (2010) serta Lisdiani dan Ngatno, (2017), menguatkan bahwa program pengembangan karir memiliki hubungan yang cukup kuat dengan motivasi kerja. Oleh karena itu, pengembangan karir yang baik dan adil dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan secara signifikan.

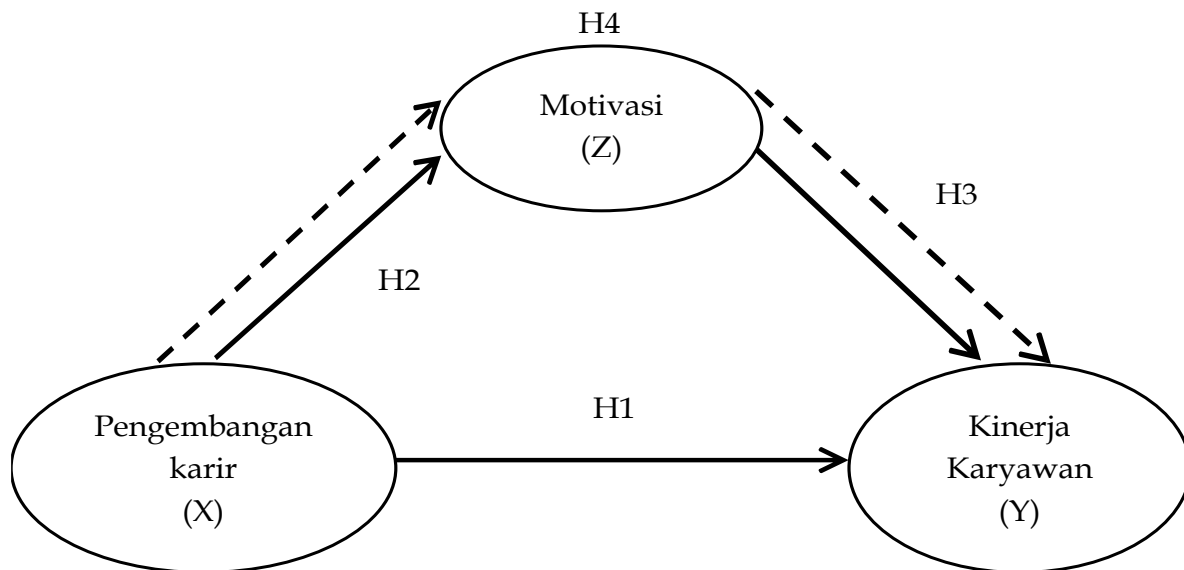
H2: Terdapat pengaruh positif Pengembangan Karir terhadap Motivasi pada Karyawan Instansi pemerintah Surabaya.

Hasibuan (2017:111) menyatakan bahwa motivasi adalah daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja, sehingga karyawan bekerja lebih efektif. Penelitian oleh Ridwan *et al.* (2014) menunjukkan adanya pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan, yang juga diperkuat oleh Dewi dan Utama, (2016), yang menyatakan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sari dan Sriathi, (2019) juga menemukan bahwa motivasi dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya, seperti oleh Shahzadi *et al.* (2014) dan Annisa Putri (2019), menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi karyawan, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Hal ini juga didukung oleh temuan dari Noviyanto & Fauzi, (2022) yang mengonfirmasi bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Terdapat Pengaruh Positif Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Instansi pemerintah Surabaya

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator yang memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh (Akmal, 2015) dan Ariesta (2016) menemukan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, yang berarti semakin tinggi motivasi kerja, semakin baik pengembangan karir dan kinerja karyawan. Temuan serupa juga ditemukan oleh Ngurah *et al.* (2021), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan mempengaruhi kinerja mereka, dan Umar (2015) yang mengungkapkan hal yang sama. Penelitian oleh Sari dan Sriathi, (2019) mengonfirmasi bahwa pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara keduanya. Fauziyana *et al.*, (2022) serta Balbed dan Sintaasih, (2019) juga menekankan pentingnya motivasi kerja dalam menghubungkan pengembangan karir dan kinerja karyawan, yang berdampak pada peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja.

H4: Terdapat pengaruh Positif Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi pada karyawan Instansi pemerintah Surabaya



Sumber : Data diolah (2025)

**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang digunakan dalam meneliti sampel atau populasi tertentu dengan pengumpulan data yang memakai instrumen penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan (Sugiyono, 2016). Populasi dalam penelitian ini sebanyak 46 karyawan, sehingga untuk mendukung keakuratan data seluruh populasi digunakan sebagai sampel menggunakan teknik sampel jenuh. Karyawan yang digunakan adalah non pns Instansi pemerintah Surabaya bagian kependidikan menyangkut Administrasi Akademik, Administrasi Diklat, Keuangan, dan Kepegawaian. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner berbasis skala Likert 5 poin, yang disusun berdasarkan indikator teori pengembangan karir, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Analisis data terdiri dari analisis deskriptif menggunakan *Three Box Method* Ferdinand (2006). serta analisis inferensial menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.0. SEM-PLS dipilih karena mampu menangani model penelitian dengan jumlah sampel kecil dan data yang tidak berdistribusi normal.

## Hasil Penelitian

### Karakteristik Responden

Pada penelitian ini responden terbagi menjadi 6 karakteristik. Pertama, berdasarkan jenis kelamin, 25 orang (54.35%) adalah laki – laki, sedangkan 21 orang (45.65%) adalah perempuan. Kedua, berdasarkan jenjang pendidikan mayoritas responden memiliki pendidikan S1 27 orang (58.70%). Kemudian, 7 orang (15.22%) memiliki pendidikan D3, jumlah yang sama dengan responden berpendidikan S2 (15.22%). Responden dengan pendidikan SLTA 2 orang (4.35%), sedangkan yang memiliki pendidikan tertinggi S3 hanya 1 orang (2.17%). Ketiga, berdasarkan rentang usia, dalam rentang 21–30 tahun 17 orang (36.96%), rentang 31–40 tahun 16 orang (34.78%), rentang 41–50 tahun 12 orang (26.09%), dan hanya 1 orang (2.17%) yang berusia lebih dari 50 tahun. Keempat, berdasarkan status perkawinan, 35 orang (76.09%), berstatus menikah, sementara 11 orang (23.91%) berstatus belum menikah. Kelima, berdasarkan masa kerja, 39 orang (84.78%), memiliki pengalaman kerja lebih dari 3 tahun, sedangkan 7 orang (15.22%) memiliki masa kerja antara 1 hingga 3 tahun. Dan yang

keenam, berdasarkan departemen kerja 21 orang (45,6%) berada pada departemen penunjang, 13 orang (28,2%) berada pada departemen Keuangan dan Umum, 6 orang (13%) berada pada Departemen Administrasi Akademik dan Ketarunaan, 3 orang (6,5%) berada pada Program Studi, 2 orang (4,3%) berada pada Pusat Pembangunan Karakter, dan 1 orang (2,1%) berada pada Departemen Pengembangan Usaha.

### *Analisis Statistik Inferensial*

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

Analisis ini diukur berdasarkan nilai *discriminant validity*, *loading factor*, *Composite Reability*, *Crobanch's Alpha* dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) (Tabel 1).

**Tabel 1. *Discriminant Validity* Fornell-Lacker**

Variabel	Kinerja karyawan (Y)	Motivasi (Z)	Pengembangan karir (Y)
Kinerja karyawan (Y)	<b>0,849</b>		
Motivasi (Z)	0,719	<b>0,812</b>	
Pengembangan karir (Y)	0,657	0,591	<b>0,820</b>

Sumber : *Output SmartPLS* (Data diolah peneliti, 2025)

Pada Tabel 1, *discriminant validity* pada penelitian ini terpenuhi. Hal ini didasarkan pada nilai akar kuadrat AVE yang nilainya lebih besar dari korelasi antar konstruk pada kolom yang sama. Hasil pengujian telah menunjukkan bahwa terdapat perbedaan pada konstruk jika dibandingkan dengan konstruk lain pada kolom yang sama.

**Tabel 2. *Outer Model***

Variable	Item	Loading Factor	Crobanch's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted
Pengembangan Karir	x1.1	0.868	0.945	0.953	0.672
	x1.10	0.792			
	x1.2	0.772			
	x1.3	0.876			
	x1.4	0.833			
	x1.5	0.904			
	x1.6	0.786			
	x1.7	0.712			
	x1.8	0.869			
Kinerja Karyawan	x1.9	0.761	0.921	0.920	0.721
	y1.1	0.801			
	y1.2	0.898			
	y1.3	0.902			
	y1.4	0.788			
	y1.5	0.746			
Motivasi	y1.6	0.944	0.896	0.939	0.660
	z1.1	0.729			
	z1.2	0.827			
	z1.3	0.914			
	z1.4	0.783			
	z1.5	0.840			
	z1.6	0.766			

Sumber : *Output SmartPLS 3.0* (Data diolah peneliti, 2025)

Menurut Ghozali, (2017) . menjelaskan bahwa besaran indikator pada *loading factor* dapat dikatakan valid jika hasilnya  $\geq 0.70$ , akan tetapi nilai *loading factor* 0.50 sampai 0.60 masih dapat diterima. Pada Tabel 2, menunjukkan bahwa penelitian ini memiliki nilai *loading factor* pada variabel pengembangan karir bernilai antara 0,689 hingga 0,894, pada variabel kinerja karyawan bernilai antara 0,746 hingga 0,944, dan pada variabel motivasi bernilai antara 0,729 hingga 0,914. Sehingga dapat dinyatakan bahwa semua indikator cukup kuat dalam merepresentasikan variabel ini.

Nilai Tabel 2, *Composite Reliability* menunjukkan nilai 0.7, sehingga indikator-indikator yang digunakan memiliki tingkat keandalan yang sangat baik dalam mengukur variabel laten. Nilai *Cronbach's Alpha* untuk setiap variabel menunjukkan nilai di atas 0.7, yang berarti semua konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi. Dan Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap variabel juga lebih dari 0.5, yang berarti bahwa lebih dari 50% varians dari indikator-indikator dapat dijelaskan oleh variabel laten yang diukur.

### *Analisis Evaluasi Model Struktural (Inner Model)*

**Tabel 3. Hasil Inner Model**

Variabel	R-Square
Kinerja Karyawan	<b>0,600</b>
Motivasi	<b>0,349</b>

Sumber : *Output SmartPLS 3.0* (Data diolah peneliti, 2025)

Berdasarkan Tabel 3, model memiliki kekuatan prediktif yang cukup baik. Terutama dalam menjelaskan Kinerja Karyawan (Y), karena nilai  $R^2$ -nya mendekati 0.6, yang masuk dalam kategori moderat hingga kuat. Sedangkan untuk Motivasi (Z), nilai  $R^2$  yang lebih rendah menunjukkan bahwa masih ada variabel lain yang mungkin berperan besar dalam mempengaruhi motivasi, sehingga model ini bisa diperbaiki dengan menambahkan faktor lain yang lebih relevan.

### *Uji Kausalitas*

Berdasarkan Tabel 3, pengaruh langsung dari Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) berpengaruh positif signifikan. Nilai koefisien jalur sebesar 0.508 dengan *T-statistic* 3.621 dan *P-value* 0.000 menunjukkan bahwa hubungan ini sangat signifikan, karena *P-value* lebih kecil dari 0.05. sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 Diterima. Selain itu, pengaruh langsung dari Pengembangan Karir (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) juga berpengaruh positif signifikan, dengan koefisien 0.357, *T-statistic* 2.591, dan *P-value* 0.013. Sehingga dapat disimpulkan H2 diterima. Pengaruh langsung dari Pengembangan Karir (X) juga memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi (Z) dengan koefisien 0.591, *T-statistic* 4.020, dan *P-value* 0.000. Sehingga dari nilai tersebut dapat disimpulkan H3 diterima. Kemudian pengaruh tidak langsung dari Pengembangan Karir (X) memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z). Nilai koefisien jalur sebesar 0.301, dengan *T-statistic* 2.163 dan *P-value* 0.031, menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung ini signifikan karena *P-value*  $< 0.05$ . sehingga dapat disimpulkan H4 diterima.

**Tabel 4. Hasil *Path Coefficient* Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung**

	Original sample	T - statistics	P values	Arah Hubungan	Kesimpulan
Motivasi (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.508	3.621	0.000	Signifikan Positif	H1 Diterima
Pengembangan Karir (X) → Kinerja Karyawan (Y)	0.357	2.591	0.013	Signifikan Positif	H2 Diterima
Pengembangan Karir (X) → Motivasi (Z)	0.591	4.020	0.000	Signifikan Positif	H3 Diterima
Pengembangan Karir (X) → Motivasi (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.301	2.163	0.031	Signifikan Positif	H4 Diterima

Sumber : *Output SmartPLS 3.0* (Data diolah peneliti, 2025)

## Pembahasan

### ***Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan***

Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena meningkatkan keterampilan, motivasi, tanggung jawab, dan keterikatan terhadap organisasi. Hal ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Di Instansi X Surabaya, program seperti *Talent Pool* dan *Training Need Analysis* terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja, seperti yang terjadi pada Instansi X. Dukungan pimpinan, sistem remunerasi berbasis kontrak kinerja, serta kegiatan motivasional seperti liburan bersama turut memperkuat dampak positif tersebut.

Secara teori, pengembangan karir termasuk dalam faktor motivator, menurut teori dua faktor Herzberg yang meningkatkan kepuasan kerja secara intrinsik Herzberg (1959). Selain itu, teori *Expectancy* (Vroom) menjelaskan bahwa ketika karyawan melihat peluang pengembangan yang nyata, mereka lebih termotivasi untuk berupaya karena percaya usaha akan menghasilkan penghargaan yang sepadan. Dalam konteks Instansi X Surabaya, *Talent Pool* dan TNA tidak hanya membuka peluang promosi, tetapi juga membentuk harapan positif terhadap masa depan karir. Namun, efektivitas program ini sangat bergantung pada konsistensi dan persepsi keadilannya. Wawancara mengungkap adanya perbedaan persepsi antarunit terkait transparansi seleksi *Talent Pool*, yang berpotensi menurunkan motivasi jika tidak ditangani secara adil.

Temuan dalam penelitian ini selaras dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menunjukkan pengaruh positif pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Menurut Dewi & Utama, (2016) dan Fauziyana *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa dukungan dan kesempatan karir yang jelas mendorong peningkatan kinerja. Akmal, (2015) menekankan bahwa pengembangan karir juga meningkatkan motivasi, sementara Oduma *et al.* (2014) menyoroti pentingnya kualitas program karir. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian di Instansi pemerintah Surabaya, yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berdampak positif pada kinerja karyawan kependidikan.

### ***Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi***

Pengembangan karir berperan dalam meningkatkan motivasi kerja karena memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang, meningkatkan kompetensi, serta memperoleh posisi yang lebih baik. Kondisi ini memenuhi kebutuhan akan pengakuan dan pencapaian, sehingga karyawan merasa diapresiasi dan terdorong untuk bekerja lebih optimal. Di instansi X Surabaya, pengembangan karir didukung melalui program *Talent Pool* dan *Training Need Analysis (TNA)*. Program *Talent Pool* digunakan untuk mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi, sementara TNA berfungsi untuk menyesuaikan pelatihan dengan kebutuhan jabatan, sehingga jalur pengembangan karir menjadi lebih terarah dan sistematis.



Secara teoritis, pengembangan karir memberi sinyal positif dari organisasi kepada individu bahwa mereka dihargai dan memiliki prospek jangka panjang. Dalam kerangka *Social Exchange Theory*, hal ini menciptakan rasa timbal balik, di mana karyawan akan berusaha lebih karena merasa diperhatikan. Selain itu, persepsi terhadap *organisational justice* juga memainkan peran penting. ketika program pengembangan karir dianggap adil dan terbuka, motivasi meningkat. Pada instansi x menunjukkan adanya persepsi eksklusivitas dalam seleksi *talent pool*, terutama dari staf non-akademik, yang menilai proses seleksi kurang transparan. Hal ini menunjukkan bahwa manfaat pengembangan karir terhadap motivasi hanya akan optimal jika diterapkan secara merata dan adil.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Manggis *et al.* (2015), Bryan *et al.* (2008), serta Fauziyana *et al.*, (2022) dan Dewi & Utama, (2016) menemukan bahwa dukungan karir meningkatkan motivasi karyawan. Radea (2010) serta Lisdiani dan Ngatno, (2017) menunjukkan bahwa program karir yang efektif memperkuat dorongan kerja, sementara (Isyanto *et al.*, 2013) serta Nugroho dan Kunartinah, (2012) menekankan pentingnya kebijakan yang adil. Hal ini sejalan dengan implementasi Cascading kontrak kinerja di Instansi pemerintah Surabaya yang mendorong motivasi kerja karyawan.

### ***Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan***

Motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena mendorong mereka bekerja dengan lebih antusias, fokus, dan bertanggung jawab. Dalam teori kebutuhan (Maslow dan Herzberg), motivasi meningkat saat kebutuhan aktualisasi diri terpenuhi, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja. Di Instansi pemerintah Surabaya, motivasi ditumbuhkan melalui pengembangan karir, sistem kontrak kinerja bulanan, serta insentif non-finansial seperti liburan tahunan.

Namun, motivasi tinggi tidak selalu cukup untuk menjamin kinerja optimal. Berdasarkan teori *Job Demands–Resources* (JD-R), motivasi kerja akan memberikan dampak positif terhadap kinerja apabila didukung oleh ketersediaan sumber daya kerja yang memadai, seperti dukungan pimpinan, umpan balik, dan pengelolaan beban kerja yang seimbang (Bakker & Demerouti, 2007). Temuan penelitian menunjukkan bahwa ketidakseimbangan beban kerja serta minimnya umpan balik dari atasan dapat menghambat produktivitas karyawan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa tanpa manajemen kerja dan kepemimpinan yang efektif, motivasi kerja yang dimiliki karyawan tidak selalu mampu menghasilkan kinerja yang optimal.

Penelitian sebelumnya mendukung bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Ridwan *et al.* (2014), Dewi dan Utama, (2016), serta Royan *et al.* (2022) dan Shahzadi *et al.* (2014) menunjukkan bahwa motivasi tinggi mendorong kinerja lebih baik. Sari dan Sriathi, (2019) bahkan menegaskan bahwa motivasi juga menjadi mediator antara pengembangan karir dan kinerja. Temuan ini diperkuat oleh Annisa Putri (2019) serta Noviyanto dan Fauzi, (2022), yang menyatakan bahwa motivasi secara positif meningkatkan performa kerja.

### ***Peran Motivasi dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan***

Motivasi berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan. Program pengembangan karir yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan motivasi melalui pelatihan, promosi, dan pengakuan, yang pada akhirnya mendorong keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi, serta berdampak pada peningkatan kinerja.

Meskipun demikian, wawancara menunjukkan bahwa tidak semua pelatihan dianggap relevan dengan kebutuhan pekerjaan sehari-hari. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh mediasi motivasi tidak merata di seluruh unit kerja. Efektivitas pengembangan karir sebagai pemicu motivasi sangat bergantung pada kesesuaian program dengan kebutuhan dan persepsi karyawan. Banyak penelitian mendukung bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Akmal, (2015), Ariesta (2016), Ngurah *et al.* (2021), serta Sari dan Sriathi, (2019) menunjukkan bahwa motivasi merupakan penghubung penting yang meningkatkan efektivitas pengembangan karir dalam

meningkatkan kinerja. Fauziyana *et al.*, (2022) serta Balbed dan Sintaasih, (2019) menegaskan bahwa perusahaan perlu fokus pada pengembangan karir yang efektif dan lingkungan yang mendukung motivasi agar kinerja karyawan meningkat.

### **Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di instansi x Surabaya, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Semakin baik program pengembangan karir yang diterima karyawan, semakin tinggi motivasi kerja yang mendorong peningkatan kinerja. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya memfokuskan pada variabel pengembangan karier, motivasi, dan kinerja karyawan, tanpa mempertimbangkan faktor lain seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, dan dukungan manajemen yang juga berpotensi memengaruhi kinerja. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan variabel dan konteks penelitian agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, khususnya di lingkungan instansi x

### **Pernyataan Konflik Kepentingan**

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses penelitian dan penulisan artikel ini dilakukan secara independen, tanpa adanya kepentingan pribadi, komersial, atau institusional yang dapat memengaruhi hasil atau interpretasi dari penelitian ini.

### **Daftar Pustaka**

- Baginda, B. (2023). The Influence Of Organizational Culture And Career Development On Employee Performance With Self-Efficiency As A Moderation Variable In Upt Public Relationship Department (PKB Medan Amplas). *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1). <https://doi.org/10.33395/JMP.V12I1.12929>
- Balbed, A., & Sintaasih, D. K. (2019). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI PEMEDIASI MOTIVASI KERJA KARYAWAN. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(7), 4676. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.V08.I07.P24>
- Bartels, L. M. (2016). Inequality: What Can Be Done? By Anthony Atkinson. *Perspectives on Politics*, 14(2), 544–545. <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/S1537592716000451>
- Budiyanto, A. (2022). PENGARUH SELF ESTEEM, SELF EFFICACY, KEPUASAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT NEOTEKNO NUSANTARA. *ESENSI Jurnal Manajemen Bisnis*, 24(3), 297–315. <https://doi.org/10.55886/esensi.v24i3.412>
- Fauziyana, N., Hardiany, N. S., & Prafiantini, E. (2022). Diet Quality Profile among Urban Elderly in Jakarta during COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Amerta Nutrition*, 6(2), 191–197. <https://doi.org/10.20473/amnt.v6i2.2022.191-197>
- Febrianti, N. T., Suharto, S., & Wachyudi, W. (2020). THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION IN PT JABAR JAYA PERKASA. *International Journal of Business and Social Science Research*, 25–35. <https://doi.org/10.47742/IJBSSR.V1N2P3>
- Firanti, D. A., Sulistiani, I., & Sary, M. P. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Anggota Club K Universitas Negeri Jakarta. *Jurnal Niara*, 14(2), 15–25. <https://doi.org/10.31849/niara.v14i2.5810>

- Hadiwijaya, D., & Mintarsih, E. (2021). Pengaruh Penilaian Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang. *JMB : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 10(2), 269–273. <https://doi.org/10.31000/jmb.v10i2.5133>
- Heesup, H., Jongsik, Y., Kyung-Sik, L., & Hyungshin, B. (2020). Impact of corporate social responsibilities on customer responses and brand choices. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 37(3), 306–316. <https://doi.org/10.1080/10548408.2020.1746731>
- Heriyanto, & Hidayati. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 3(2), 78–86. <https://doi.org/10.55606/jebaku.v3i2.1849>
- Kudsi, O. Y., Castellanos, A., & Gonzales, A. (2016). *Cosmesis, patient satisfaction, and quality of life after da Vinci Single-Site cholecystectomy and multiport laparoscopic cholecystectomy: short-term results from a prospective, multicenter, randomized, controlled trial*. 31, 3242–3250. <https://doi.org/10.1007/s00464-016-5353-4>
- Monsell, S., Doyle, M., & Haggard, P. (1989). Effects of frequency on visual word recognition tasks: where are they? *J Exp Psychol Gen.*, 118(1), 43. <https://doi.org/10.1037//0096-3445.118.1.43>
- Nami Nasution, F., Mariatin, E., & Zahreni, S. (2018). The Influence of Career Development and Organizational Culture on Employee Performance. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(01). <https://doi.org/10.18535/IJSRM/V6I1.EL09>
- Noviyanto, H., & Fauzi, A. (2022). Implementasi Data Mining Untuk Mengetahui Minat Siswa Terhadap Perguruan Tinggi. *Jurnal Teknik Informatika Dan Teknologi Informasi*, 2(1), 51–55. <https://doi.org/10.55606/jutiti.v2i1.450>
- Novitayanti, D., AB, M. D., & Nasution, N. (2020). The Effect of Career Development and Motivation of Employee Performance in Syariah Mandiri Bank Regional III Office Jakarta. *Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 8(1), 44–62. <https://doi.org/10.46899/JEPS.V8I1.175>
- Prajnaparamita Leman, N., & Gustomo, A. (2023). Transforming Employee Motivation to Enhance Employee Performance at PT Bio Farma (Persero). *Journal of World Science*, 2(2), 255–268. <https://doi.org/10.58344/JWS.V2I2.221>
- Purba, E. J. M., Syaifuddin, S., & Ariesa, Y. (2023). The influence of work discipline, work motivation, and career development on employee performance with organizational culture as an intervening variable at PT. Bank Rakyat Indonesia, Pekanbaru Lancang Kuning branch office. *Journal of Economics and Business Letters*, 3(4), 7–21. <https://doi.org/10.55942/JEBL.V3I4.230>
- Purwati, S., & Muttaqiyathun, A. (2011). PENGARUH MOTIVASI KERJA KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT ANINDYA MITRA INTERNASIONAL YOGYAKARTA. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 1(1), 70–82. <https://doi.org/10.12928/FOKUS.V1I1.1301>
- Roberts, J. M., & Redman, C. W. G. (1993). Pre-eclampsia: more than pregnancy-induced hypertension. *Lancet (London, England)*, 341(8858), 1447–1451. [https://doi.org/10.1016/0140-6736\(93\)90889-O](https://doi.org/10.1016/0140-6736(93)90889-O)
- Royan, D., Askafi, E., & Baehaki, I. (2022). Analisis Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, Dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Masa Pandemi Covid -19 Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Tulungagung. *Otonomi*, 22(1), 1. <https://doi.org/10.32503/OTONOMI.V22I1.2395>
- Sari, A. R., Suwarsi, S., & Abdurrahman, D. (2015). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI

PT. POS INDONESIA. Prosiding Manajemen, 0(0), 125–129.  
<https://doi.org/10.29313/V0I0.1646>

Rozi, A., & Puspitasari, A. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Serang. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(2), 106. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i2.9079>

Sari, N. P. S. K., & Sriathi, A. A. A. (2019). PERAN MOTIVASI KERJA MEMEDIASI PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN FAIRMONT SANUR BEACH HOTEL. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(8), 4788. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.V08.I08.P03>

Sasmita, J. (2012). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Provinsi Riau.

Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2017). The mediating effect of leader–member exchange in relationship with emotional intelligence, job satisfaction, and turnover intention. *Cogent Business & Management*, 5(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>