

# PENGARUH PELATIHAN, MOTIVASI DAN PRESTASI KERJA TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR DI KANTOR SEKRETARIAT DPRD PROVINSI RIAU

Cindy maylani Samosir, Sulistyandari, Ikhbal Akhmad

Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Riau

[\\*e-mail: cindymaylani1605@gmail.com](mailto:cindymaylani1605@gmail.com)

## Abstrak

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, motivasi, dan prestasi kerja terhadap pengembangan karir pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Provinsi Riau. Latar belakang penelitian didasarkan pada fenomena perbedaan antara penerapan sistem merit yang ideal dengan kondisi di lapangan, di mana terjadi promosi dan mutasi jabatan yang aktif namun disertai penurunan skor pelatihan dan beberapa kasus demosi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi sebanyak 184 pegawai, di mana seluruh populasi dijadikan sampel (metode sensus). Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert, dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda untuk menguji pengaruh parsial maupun simultan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, motivasi, dan prestasi kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Secara simultan, ketiga variabel independen tersebut berkontribusi signifikan dalam meningkatkan peluang karir pegawai. Temuan ini menegaskan pentingnya konsistensi program pelatihan, peningkatan motivasi kerja, serta penguatan kinerja pegawai sebagai strategi pengembangan karir berbasis merit system. Implikasi praktis penelitian ini dapat menjadi dasar bagi perumusan kebijakan manajemen karir ASN yang lebih profesional, terukur, dan berkelanjutan.*

**Kata Kunci:** *Pelatihan, Motivasi, Prestasi Kerja, Pengembangan Karir, ASN*

---

## PENDAHULUAN

Pengembangan karir merupakan salah satu aspek strategis dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bertugas di instansi pemerintahan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 yang diperbarui dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, pengembangan karir ASN harus dilaksanakan secara profesional dengan mempertimbangkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Sistem merit yang diamanatkan peraturan tersebut menuntut setiap instansi untuk menerapkan proses promosi, mutasi, dan pengembangan pegawai secara objektif dan terukur. Namun, implementasi kebijakan ini di lapangan sering kali

menunjukkan ketidaksesuaian antara idealisme regulasi dan realitas operasional. Fenomena tersebut terlihat di Kantor Sekretariat DPRD Provinsi Riau, di mana terjadi dinamika karir pegawai yang cukup aktif, ditandai dengan adanya promosi dan mutasi jabatan. Meskipun demikian, data menunjukkan adanya tren penurunan skor pelatihan dalam empat tahun terakhir serta beberapa kasus demosi, yang mengindikasikan adanya

celah dalam konsistensi peningkatan kompetensi pegawai. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan mengenai sejauh mana faktor pelatihan, motivasi, dan prestasi kerja berperan dalam mendukung pengembangan karir pegawai. Pelatihan memiliki peran vital sebagai instrumen peningkatan kompetensi teknis dan manajerial. Program pelatihan yang dirancang dengan baik dapat memperkuat kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan mempersiapkan mereka untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Di sisi lain, motivasi kerja baik intrinsik maupun ekstrinsik menjadi faktor pendorong yang dapat memengaruhi semangat, kinerja, dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Prestasi kerja, yang diukur melalui kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu, menjadi indikator penting dalam menilai kelayakan promosi dan mutasi jabatan.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, motivasi, dan prestasi kerja terhadap pengembangan karir pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Provinsi Riau. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran empiris yang dapat digunakan sebagai dasar perumusan kebijakan manajemen karir yang lebih efektif, profesional, dan berkelanjutan, sesuai dengan prinsip sistem merit yang berlaku.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Pengembangan Karir**

Pengembangan karir merupakan proses berkelanjutan yang melibatkan peningkatan posisi, tanggung jawab, kompetensi, dan keterampilan seseorang dalam organisasi Hartini & Dirwan, (2023) (Burso, 2018). Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), pengembangan karir diatur secara tegas melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, yang menekankan penerapan sistem merit berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Indikator pengembangan karir mencakup mutasi dan promosi, pendidikan dan pelatihan, penilaian kinerja yang objektif, serta perencanaan karir yang terstruktur Purnawati *et al.*, (2021).

## **Pelatihan dan Pengembangan Karir**

Pelatihan adalah upaya terstruktur untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai guna meningkatkan efektivitas kinerja Ajabar, (2020); Herwina, (2021) Program pelatihan yang efektif mencakup tujuan yang jelas, materi yang relevan, metode yang sesuai, dan pelatih yang berkualitas (Mangkunegara, (2017). Pelatihan memiliki hubungan langsung dengan pengembangan karir karena dapat menambah kompetensi yang dibutuhkan untuk promosi jabatan Supeni & Sujana, (2021) ,Widyastomo *et al.*, (2022). Namun, penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam: ada yang menemukan pengaruh positif signifikan, sementara yang lain menemukan pengaruh yang tidak langsung Pangestuti, (2020).

## **Motivasi dan Pengembangan Karir**

Motivasi didefinisikan sebagai dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi individu untuk bertindak mencapai tujuan tertentu Peni, (2022) Rois *et al.*, (2025). Faktor yang memengaruhi motivasi meliputi kebutuhan dasar, penghargaan, kondisi kerja, serta pengakuan dari atasan Afandi, (2018); Sedarmayanti & Haryanto, (2017). Motivasi yang tinggi mendorong peningkatan kinerja, yang pada gilirannya membuka peluang pengembangan karir Widyastomo *et al.*, (2022) Sari *et al.*, (2020). Walaupun demikian, beberapa penelitian menemukan motivasi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap karir, tergantung konteks dan faktor pendukung lainnya Sumarni & Tupti, (2022) Pamungkas, (2022)

## **Prestasi Kerja dan Pengembangan Karir**

Prestasi kerja merujuk pada capaian yang dihasilkan pegawai dalam kurun waktu tertentu, diukur dari kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu Carcia *et al.*, (2023) Harianti *et al.*, (2023). Prestasi kerja menjadi pertimbangan penting dalam promosi jabatan karena mencerminkan kompetensi dan kontribusi nyata pegawai Baharuddin *et al.*, (2022). Sejumlah penelitian menunjukkan prestasi kerja berpengaruh positif terhadap pengembangan karir Gayatri & Sriathi, (2020); Supeni & Sujana, (2021), namun ada juga yang menemukan hubungan negatif atau tidak signifikan, yang biasanya dipengaruhi faktor kebijakan atau batasan pendidikan formal Sari *et al.*, (2020).

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal yang bertujuan untuk menguji pengaruh pelatihan, motivasi, dan prestasi kerja terhadap pengembangan karir pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Provinsi Riau. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran hubungan

antarvariabel secara objektif melalui analisis statistik. Populasi penelitian adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di Kantor Sekretariat DPRD Provinsi Riau sebanyak 184 Pegawai. Penelitian ini menggunakan teknik sensus, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh dan akurat. Penelitian dilaksanakan pada bulan Juli hingga September 2025 di Kantor Sekretariat DPRD Provinsi Riau yang beralamat di Jalan Jenderal Sudirman No. 719, Tengkerang Selatan, Kecamatan Bukit Raya, Kota Pekanbaru.

Instrumen yang digunakan adalah kuesioner dengan skala Likert lima poin, mulai dari kategori “Sangat Setuju” (skor 5) hingga “Sangat Tidak Setuju” (skor 1). Kuesioner disusun berdasarkan indikator teoritis dari masing-masing variabel penelitian, yaitu pelatihan (tujuan dan sasaran pelatihan, kualifikasi pelatih, kesesuaian materi, dan metode pelatihan), motivasi (balas jasa, kondisi kerja, prestasi kerja, dan pengakuan dari atasan), prestasi kerja (kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu), serta pengembangan karir (mutasi dan promosi, pelatihan dan pendidikan, penilaian kinerja, dan perencanaan karir).

Prosedur penelitian dimulai dengan penyusunan instrumen berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, diikuti penyebaran kuesioner kepada seluruh responden. Data yang terkumpul dianalisis melalui serangkaian uji, meliputi uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan kelayakan instrumen, uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas) untuk memastikan terpenuhinya persyaratan analisis regresi, serta analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh parsial maupun simultan variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji t dengan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ), sedangkan uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen terhadap pengembangan karir. Seluruh pengolahan data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak statistik sehingga hasil yang diperoleh diharapkan akurat dan dapat menjadi dasar perumusan kebijakan pengembangan karir ASN yang berbasis pada peningkatan kompetensi, motivasi, dan kinerja.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner terhadap 184 responden, seluruh instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel, dengan nilai korelasi item di atas r-tabel dan nilai Cronbach's Alpha > 0,70. Uji asumsi klasik menunjukkan bahwa data memenuhi persyaratan analisis regresi linear berganda, yaitu distribusi normal, bebas multikolinearitas, dan tidak terjadi heteroskedastisitas.

### Analisis Statistik Deskriptif

**Tabel 1 Analisis Statistik Deskriptif**

|                    |         | Statistics |          |          |         |
|--------------------|---------|------------|----------|----------|---------|
|                    |         | TotalY     | TotalX1  | TotalX2  | TotalX3 |
| N                  | Valid   | 184        | 184      | 184      | 184     |
|                    | Missing | 0          | 0        | 0        | 0       |
| Mean               |         | 35.3370    | 37.0489  | 36.0435  | 27.4022 |
| Std. Error of Mean |         | .83319     | .85621   | .81729   | .59048  |
| Std. Deviation     |         | 11.30190   | 11.61414 | 11.08626 | 8.00964 |
| Minimum            |         | 12.00      | 12.00    | 13.00    | 10.00   |
| Maximum            |         | 60.00      | 60.00    | 60.00    | 45.00   |

Sumber: Data diolah SPSS (2025)

Data pada tabel ini menunjukkan hasil statistik deskriptif dari 184 responden tanpa adanya data yang hilang. Rata-rata skor pengembangan karir (TotalY) adalah 35,34, pelatihan (X1) 37,05, motivasi (X2) 36,04, dan prestasi kerja (X3) 27,40, yang menandakan bahwa secara umum responden memiliki persepsi positif terhadap keempat variabel penelitian. Simpangan baku berkisar antara 8,00 hingga 11,61, mengindikasikan adanya variasi pendapat responden, dengan pelatihan menunjukkan variasi terbesar. Nilai minimum dan maksimum menggambarkan rentang persepsi yang cukup lebar; misalnya, skor pengembangan karir berkisar dari 12 hingga 60, menunjukkan bahwa ada responden yang menilai pengembangan karirnya rendah, sementara yang lain menilai sangat tinggi. Secara keseluruhan, data ini memberikan gambaran bahwa meskipun persepsi mayoritas responden positif, terdapat perbedaan tingkat penilaian yang signifikan di antara mereka.

## Uji Asumsi Klasik

### Uji Normalitas

**Tabel 2 Uji Normalitas**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|                                          |                         | Unstandardized Residual |
|------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| N                                        |                         | 184                     |
| Normal Parameters <sup>a, b</sup>        | Mean                    | .0000000                |
|                                          | Std. Deviation          | 8.89737933              |
| Most Extreme Differences                 | Absolute                | .042                    |
|                                          | Positive                | .042                    |
|                                          | Negative                | -.028                   |
| Test Statistic                           |                         | .042                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>      |                         | .200 <sup>d</sup>       |
| Monte Carlo Sig. (2-tailed) <sup>e</sup> | Sig.                    | .606                    |
|                                          | 99% Confidence Interval | Lower Bound .593        |
|                                          |                         | Upper Bound .618        |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 926214481.

Sumber: Data diolah SPSS (2025)

Tabel ini menampilkan hasil uji normalitas menggunakan metode One-Sample Kolmogorov-Smirnov terhadap 184 data residual yang dianalisis. Nilai mean residual adalah 0 dengan simpangan baku sekitar 8,90, menunjukkan distribusi data yang terpusat di sekitar nol. Nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200 (lebih besar dari 0,05) mengindikasikan bahwa data residual berdistribusi normal, sehingga memenuhi salah satu asumsi penting dalam analisis regresi. Dengan kata lain, model regresi yang digunakan layak secara statistik karena tidak terdapat penyimpangan signifikan dari distribusi normal pada data residual.

### Uji Multikoleneritas

**Tabel 3 Uji Multikoleneritas**  
**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables Entered                            | Variables Removed | Method |
|-------|----------------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | TotalX1,<br>TotalX3,<br>TotalX2 <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: TotalY

b. All requested variables entered.

Sumber: Data diolah SPSS (2025)

Tabel ini menunjukkan variabel-variabel yang dimasukkan ke dalam model regresi linear berganda. Variabel dependen yang digunakan adalah TotalY (pengembangan karir), sedangkan variabel independennya terdiri dari TotalX1 (pelatihan), TotalX3 (prestasi kerja), dan TotalX2 (motivasi). Tidak ada variabel yang dihapus dari model, dan

metode yang digunakan adalah Enter, yaitu semua variabel independen dimasukkan secara bersamaan ke dalam analisis untuk melihat pengaruhnya terhadap variabel dependen.

### Uji Heteroskedastisitas

**Tabel 4 Uji Heteroskedastisitas**

| Variables Entered/Removed <sup>a</sup> |                                                      |                   |         |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------|---------|
| Model                                  | Variables Entered                                    | Variables Removed | Method  |
| 1                                      | Pelatihan<br>Motivasi<br>Prestasi Kerja <sup>b</sup> |                   | . Enter |
| a. Dependent Variable: Abs_RES         |                                                      |                   |         |
| b. All requested variables entered.    |                                                      |                   |         |

Sumber: Data diolah di SPSS (2025)

Tabel ini menunjukkan bahwa pada uji heteroskedastisitas, variabel dependen yang digunakan adalah Abs\_RES (residual absolut), sedangkan variabel independennya meliputi Pelatihan, Motivasi, dan Prestasi Kerja. Semua variabel independen dimasukkan secara bersamaan ke dalam model menggunakan metode Enter, dan tidak ada variabel yang dihapus. Uji ini dilakukan untuk mendeteksi ada tidaknya gejala heteroskedastisitas dalam model regresi, yaitu kondisi di mana varians residual tidak konstan. Jika hasil pengujian menunjukkan nilai signifikansi di atas 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa model bebas dari masalah heteroskedastisitas.

**Tabel 5 Regresi Linear Berganda**

| Coefficients <sup>a</sup> |                             |            |       |                           |       |       |                         |
|---------------------------|-----------------------------|------------|-------|---------------------------|-------|-------|-------------------------|
| Model                     | Unstandardized Coefficients |            |       | Standardized Coefficients | t     | Sig.  | Collinearity Statistics |
|                           | B                           | Std. Error | Beta  |                           |       |       | Tolerance VIF           |
| 1                         | (Constant)                  | 5.872      | 2.995 |                           | 1.961 | .051  |                         |
|                           | TotalX3                     | .213       | .089  | .151                      | 2.394 | .018  | .865 1.156              |
|                           | TotalX2                     | .325       | .067  | .319                      | 4.823 | <.001 | .787 1.270              |
|                           | TotalX1                     | .321       | .064  | .330                      | 5.043 | <.001 | .803 1.245              |

a. Dependent Variable: TotalY

Sumber: Data diolah di SPSS (2025)

### Uji Regresi Linear Berganda

Tabel ini menyajikan hasil analisis regresi linear berganda dengan variabel dependen TotalY (pengembangan karir) dan variabel independen TotalX3 (prestasi kerja), TotalX2 (motivasi), serta TotalX1 (pelatihan). Nilai konstanta sebesar 5,872 menunjukkan bahwa jika semua variabel independen bernilai nol, maka pengembangan karir berada pada angka 5,872. Secara parsial, prestasi kerja (B = 0,213; Sig. = 0,018), motivasi (B = 0,325; Sig. < 0,001), dan pelatihan (B = 0,321; Sig. < 0,001) berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karena nilai signifikansi masing-masing < 0,05. Nilai Beta menunjukkan kontribusi relatif masing-masing variabel, di mana pelatihan memiliki

pengaruh terbesar (0,330), diikuti motivasi (0,319), dan prestasi kerja (0,151). Uji multikolinearitas menunjukkan nilai tolerance > 0,10 dan VIF < 10 untuk semua variabel, sehingga tidak ditemukan masalah multikolinearitas dalam model.

### Uji Hipotesis Uji T

**Tabel 6 Uji T**

| Coefficients <sup>a</sup> |                             |            |       |                                |       |       |                         |       |
|---------------------------|-----------------------------|------------|-------|--------------------------------|-------|-------|-------------------------|-------|
| Model                     | Unstandardized Coefficients |            |       | Standardized Coefficients Beta | t     | Sig.  | Collinearity Statistics |       |
|                           | B                           | Std. Error |       |                                |       |       | Tolerance               | VIF   |
| 1                         | (Constant)                  | 5.872      | 2.995 |                                | 1.961 | .051  |                         |       |
|                           | TotalX3                     | .213       | .089  | .151                           | 2.394 | .018  | .865                    | 1.156 |
|                           | TotalX2                     | .325       | .067  | .319                           | 4.823 | <.001 | .787                    | 1.270 |
|                           | TotalX1                     | .321       | .064  | .330                           | 5.043 | <.001 | .803                    | 1.245 |

a. Dependent Variable: TotalY

Sumber: Data diolah SPSS (2025)

Hasil uji t menunjukkan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir (TotalY). Prestasi kerja (TotalX3) memiliki koefisien regresi sebesar 0,213 dengan nilai t-hitung 2,394 dan signifikansi 0,018, motivasi (TotalX2) memiliki koefisien regresi 0,325 dengan nilai t-hitung 4,823 dan signifikansi < 0,001, sedangkan pelatihan (TotalX1) memiliki koefisien regresi 0,321 dengan nilai t-hitung 5,043 dan signifikansi < 0,001. Karena seluruh nilai signifikansi < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, yang berarti peningkatan pada prestasi kerja, motivasi, dan pelatihan akan diikuti oleh peningkatan pengembangan karir pegawai.

### Uji R<sup>2</sup>

**Tabel Uji R<sup>2</sup>**

| Model Summary <sup>b</sup> |                   |          |                   |                            |                 |                   |     |     |               |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-----------------|-------------------|-----|-----|---------------|
| Model                      | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | R Square Change | Change Statistics |     |     |               |
|                            |                   |          |                   |                            |                 | F Change          | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1                          | .617 <sup>a</sup> | .380     | .370              | 8.97122                    | .380            | 36.812            | 3   | 180 | <.001         |

a. Predictors: (Constant), TotalX1, TotalX3, TotalX2

b. Dependent Variable: TotalY

Sumber: Data diolah SPSS (2025)

Berdasarkan tabel Model Summary, dapat dijelaskan bahwa model regresi ini efektif dan signifikan secara statistik. Hal ini ditunjukkan oleh nilai R sebesar 0,617, yang menunjukkan adanya hubungan yang cukup kuat antara variabel independen (Pelatihan, Motivasi, dan Prestasi Kerja) dengan variabel dependen (Pengembangan Karier). Nilai R Square (koefisien determinasi) sebesar 0,380 berarti sekitar 38% variasi pada variabel Pengembangan Karier dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen tersebut, sementara sisanya (62%) dipengaruhi



oleh faktor lain di luar model. Selain itu, nilai Sig. F Change yang kurang dari 0,001 menunjukkan bahwa model ini secara keseluruhan signifikan dan dapat digunakan untuk memprediksi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

## **PENUTUP**

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pelatihan, motivasi, dan prestasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pengembangan karier pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Provinsi Riau. Temuan ini menegaskan bahwa ketiga faktor tersebut sangat krusial dalam mendukung kemajuan karier pegawai. Secara parsial, setiap variabel independen berkontribusi secara signifikan, sementara secara simultan, ketiganya secara bersama-sama berkontribusi besar dalam meningkatkan peluang karier pegawai. Kesimpulan ini memperkuat bahwa penerapan sistem merit yang ideal, yang berfokus pada peningkatan kompetensi dan kinerja, sangat penting untuk pengembangan karier ASN yang profesional dan berkelanjutan.

### **SARAN**

Berdasarkan temuan penelitian, ada beberapa saran yang dapat diajukan. Pertama, Kantor Sekretariat DPRD Provinsi Riau disarankan untuk memperkuat konsistensi dan relevansi program pelatihan. Hal ini dapat dilakukan dengan memastikan materi pelatihan selalu diperbarui dan disesuaikan dengan kebutuhan kerja, serta memberikan kesempatan yang sama kepada semua pegawai. Kedua, penting untuk terus meningkatkan motivasi kerja pegawai, misalnya melalui pemberian penghargaan atau pengakuan atas prestasi kerja. Lingkungan kerja yang suportif dan apresiatif dapat menjadi dorongan kuat bagi pegawai. Ketiga, penelitian ini merekomendasikan perlunya penguatan sistem penilaian kinerja yang objektif dan terukur. Hal ini akan memastikan bahwa promosi dan pengembangan karier didasarkan pada prestasi nyata, bukan faktor lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanaf Publishing.
- Ajabar. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Vol. 11, Issue 1).
- Baharuddin, A. A., Musa, M. I., & Burhanuddin. (2022). Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Sales. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 55–62.
- Burso, M. (2018). *Teoro-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. PRENADAMEDIA GRUP.
- Carcia, maria silvana mariabel, Lamawitak, paulus libu, Kutu, goo emilianus eo, & Silva, yustina olivia da. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Gayatri, I. A. D. S., & Sriathi, A. A. A. (2020). *Pengaruh Pengalaman Kerja, Prestasi Kerja Serta Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan*. 9(4), 1358–1378.
- Harianti, W., M, A., & Delvianti. (2023). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Di Lingkungan Dinas Perikanan Kabupaten Lima Puluh Kota. *Jurnal Matua*, 5(3), 1–23.
- Hartini, D., & Dirwan, A. (2023). *Pengaruh kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai bkkbn*. 12, 39–51.
- Herwina, W. (2021). *Analisis Model Model Pelatihan*. CV. Bayfa Cendekia Indonesia.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung*. Remaja Rosdakarya.
- Pamungkas, kristuhadi catur. (2022). *Pengaruh stres kerja terhadap turnover intention dimediasi job embeddedness dan komitmen organisasional pada cv filo company, klaten* (Vol. 33, Issue 1). Universitas pembangunan nasional yogyakarta.
- Pangestuti, D. (2020). *Analisis pengalaman kerja, kompetensi, pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karir dengan intervening prestasi kerja*. February 2019.
- Peni, N. N. (2022). *Motivasi Kerja Guru Agama Hindu*.
- Purnawati, N. L. G. P., Widayani, A. A. D., & Devy, N. P. R. (2021). Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja. *Widya Manajemen*, 3(1), 57–69.
- Rois, F., Zaki, H., & Ayu, F. (2025). Pengaruh Kompetensi, Beban Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Sman 2 Tambang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, 4(1), 1750–1764.
- Sari, V. W., Firdaus, M. A., & Rinda, R. T. (2020). *Motivasi Dan Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan*. 3(1), 141–145.
- Sedarmayanti, & Haryanto, H. (2017). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Fakultas Kedokteran Universitas*

*Padjadjaran.*

- Sumarni, M., & Tupti, Z. (2022). Peran Motivasi Dalam Memediasi Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Kompetensi Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Di PT PLN (Persero) Divisi Sistem Dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera. *Jesya*, 5(2), 1317–1334.
- Supeni, P. D., & Sujana, I. N. (2021). Pengaruh Pendidikan Pelatihan, Pengalaman Kerja, Dan Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada PDAM Kabupaten Buleleng. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 13(2), 352.
- Widyastomo, H., Fauzi, A., Kusuma Wibowo, H., Tamba, R., Swasti, U., & Rahmat, A. (2022). Adaptabilitas Karir, Motivasi Dan Pelatihan Serta Profesionalisme Sebagai Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Di Masa Pandemi Covid-19.

