



ASSET: JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PONOROGO

Jl. Budi Utomo No. 10 Ponorogo 63471

Call Center: 089524159515, email: asetumpo88@gmail.com

Website: <http://journal.umpo.ac.id/index.php/ASSET>



Apakah Persepsi Kesetaraan Gender dan Motivasi Berprestasi dapat Meningkatkan Perencanaan Karir dan Kinerja Pegawai?

Pawestri Winahyu ^{a,1,*}, Tatit Diansari Reskiputri ^{b,2}

^{a,b} Universitas Muhammadiyah Jember, Jl. Karimata No. 49, Kec. Sumpersari, Kab. Jember, Kode Pos 68214, Jawa Timur, Indonesia

¹ pawestri@unmuhjember.ac.id; ² tatit.diansari@unmuhjember.ac.id

*Corresponding author

INFO ARTIKEL

Sejarah artikel

Dikirim : 7-11-2023

Direvisi : 30-11-2023

Diterima : 4-12-2023

Kata Kunci

Kesetaraan Gender
Motivasi Berprestasi
Perencanaan Karir
Kinerja Pegawai

ABSTRAK

Perencanaan karir diharapkan mampu menjadi stimulus dalam diri seseorang untuk termotivasi dalam bekerja dan berprestasi. Karir akan menjadi dorongan bagi pegawai selain bagi pelaksanaan tugas dari organisasi, namun bagi individu pegawai akan menjadi pencapaian yang akan meningkatkan peran dan posisinya dalam organisasi. Riset ini ditujukan untuk menguji apakah persepsi kesetaraan gender dan motivasi berprestasi berpengaruh terhadap perencanaan karir dan kinerja pegawai. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan penelitian asosiatif. Populasi penelitian adalah Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Bondowoso yang berjenis kelamin perempuan sejumlah 3500 orang (data tahun 2022). Sampel penelitian ditentukan dengan non-probability sampling dan jumlah sampel mengacu pada Rumus Slovin sebanyak 97 orang. Untuk analisis data dilakukan dengan analisis *Structural Equation Model* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square/SEM-PLS*. Hasil penelitian menunjukkan kesetaraan gender berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan karir dan kinerja. Motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan karir dan kinerja. Perencanaan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC-BY.



1. Pendahuluan

Penyelenggara birokrasi pemerintahan menghadapi tantangan dunia yang telah memasuki era revolusi 4.0 dan millennium III yang ditandai dengan ilmu pengetahuan yang berbasis teknologi otomatisasi (*cyber*). Perubahan budaya sebagai dampak revolusi 4.0 dan millennium III membutuhkan respon yang cepat sekaligus tepat dari pemangku kebijakan, sehingga dapat meningkatkan daya saing Bangsa Indonesia. Pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis *merit system* menjadi upaya serius dalam menghadapi persaingan global, untuk itu diperlukan profesionalitas sumberdaya aparatur yang berintegritas, kompeten, berorientasi pada pelayanan, netral, dan memiliki wawasan global sebagai prioritas utama dalam penyelenggaraan pemerintahan. Revolusi 4.0 dan millennium III menyebabkan digitisasi merambah termasuk pada birokrasi pemerintahan. Tata pemerintahan berbasis digital tentunya dilaksanakan dengan tetap memperhatikan *good governance*. *Good Governance* merupakan paradigma dalam pemerintahan yang menjadi fondasi dalam mewujudkan kebijakan negara demokratis. Perwujudan paradigma tersebut tidak hanya membutuhkan keberadaan pemerintahan yang bersih (*clean government*) namun juga diperlukan adanya pelaksana pemerintahan yang baik. Aparatur Sipil Negara (ASN) selaku pelaksana pemerintahan memegang peran penting dalam menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan dan memberikan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara esponsivel dan berkualitas (Istianto, 2011).

Keberhasilan suatu organisasi termasuk organisasi pemerintahan tidak luput dari peranan manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi pemerintahan direpresentasikan oleh ASN, dimana dengan melihat peran penting ASN maka kualitas ASN menjadi aspek yang akan menentukan pencapaian tujuan organisasi yaitu pelayanan yang berlandaskan prinsip *Good Governance*. Pembinaan ASN melalui Manajemen ASN ditujukan untuk menghasilkan ASN yang esponsivel, memiliki dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik Kolusi Korupsi Nepotisme (KKN). Manajemen ASN harus dilakukan dengan sebaik-baiknya dalam mencapai dan mewujudkan kualitas ASN berdasarkan kepada perpaduan karier dan prestasi kerja. Kajian di bidang SDM oleh praktisi, akademisi, dan pemerintah telah banyak yang mengambil pada kinerja organisasi pemerintah di daerah. Salah satu standar pencapaian tujuan organisasi adalah kinerja organisasi. Menurut (Rivai & Basri, 2015), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seorang individu secara keseluruhan dalam melaksanakan tugas selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, target atau target, serta kriteria yang telah ditentukan dalam sebelumnya dan telah disepakati. Kinerja adalah penggunaan suatu untuk menentukan apakah seorang karyawan telah menyelesaikan pekerjaannya dengan memuaskan atau merupakan kombinasi dari hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seorang karyawan) dan kompetensi (bagaimana seorang karyawan mencapainya) (Sedarmayanti, 2017). Hal ini memberi peluang bagi ASN yang mempunyai kecakapan dan prestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuannya secara esponsivel dan berkompetisi secara sehat dalam membina karier sebuah organisasi (Adisasmita, 2011).

Karir menjadi salah satu respon yang diperhatikan oleh seseorang dalam bekerja, dimana pada umumnya setiap pegawai memiliki persepsi yang berbeda-beda terhadap pengembangan karir selama bekerja. Perencanaan karir menjadi aspek penting dalam manajemen pegawai dan pengembangan karir pegawai, dimana terdapat kemungkinan seorang pegawai meniti pangkat atau jabatan yang lebih tinggi. Martoyo (2015) menjelaskan perencanaan karir sebagai sebuah perencanaan tentang probailitas pegawai baik sebagai anggota organisasi maupun individu dalam meniti proses kenaikan atau jabatan sesuai dengan persyaratan dan kemampuannya. Perencanaan karir (*career planning*) merupakan proses penentuan rencana kegiatan yang digunakan seorang individu untuk memilih tujuan karir dan jalur karir (Larasati, 2018). Sebagai suatu proses, perencanaan karir ditujukan

untuk menyesuaikan tujuan karir dan kemampuan dan mengisinya secara sistematis. Dalam konteks organisasi, perencanaan karir mengintegrasikan kebutuhan SDM dan sejumlah aktivitas karir dengan lebih menitikberatkan pada jenjang karir (*career path*). Perencanaan karir sangat diperlukan dengan harapan dapat mengembangkan kemampuan dan potensi pegawai dan dengan jenjang karir yang tinggi akan dapat menciptakan kepuasan pada pegawai. Pada sisi organisasi, perencanaan karir dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi pegawai dan ujungnya dapat menekan *turn over* pegawai (Indrasari, Pintakhari, & Kartini, 2018).

Manajemen ASN yang merupakan fungsi dalam organisasi yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi didalamnya mengatur tentang aktivitas perencanaan atau pengembangan karir dalam upaya memajukan kemampuan ASN. Pengembangan karir ASN harus dilakukan dengan menerapkan prinsip Sistem Merit yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah (Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017). Manajemen pengembangan karir ASN dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Salah satu strategi dalam Manajemen ASN yang harus diimplementasikan adalah membuat perencanaan dan pengembangan karir bagi seluruh pegawai. Kepastian karir menjadi hal penting bagi pegawai, karena pegawai dapat mengetahui posisi tertinggi yang dapat dicapai sehingga pegawai memiliki motivasi dan kemauan untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja.

Gender yang meliputi aspek atribut peran 96espon, serta hubungan 96espon antara perempuan dan laki-laki menjadi sorotan utama khususnya dalam pembangunan SDM. Permasalahan gender dapat dilihat dari perbedaan peranan dan fungsi yang berbeda antara laki-laki dan perempuan, sehingga terjadi perbedaan status 96espon dalam masyarakat. Dalam birokrasi pemerintahan, perbedaan gender masih dijumpai seperti tingkat keterlibatan perempuan dalam proses politik, pengisian posisi penting dalam pembuat kebijakan, serta jabatan 96espon. Kesetaraan gender merupakan keadaan yang setara antara laki-laki dan perempuan dalam mewujudkan hak sebagai manusia sepenuhnya dan dapat berkontribusi serta memperoleh manfaat dari pembangunan Pendidikan, 96esponsiv, ekonomi, hukum, 96espon, budaya, dan politik. Kesetaraan gender mengacu pada perlakuan yang adil terhadap laki-laki dan perempuan dalam pemenuhan hak-hak dan kesempatan di segala bidang kehidupan dan pekerjaan (Bureau for Gender Equality and International Labour Standards Department, 2012). Hal ini mencakup adanya perlakuan yang setara, maupun perlakuan yang berbeda tetapi bersifat sebanding (*equivalent*) dalam hal hak, manfaat, kewajiban, dan kesempatan.

Tolok ukur untuk menilai keberhasilan pembangunan Indonesia dalam aspek kesetaraan gender dapat dilihat dari *Gender Inequality Index* (GII). Data Direktorat Analisis dan Pengembangan Statistik (2021) menunjukkan bahwa GII Indonesia selalu mengalami penurunan yang menunjukkan semakin baiknya kesetaraan gender di Indonesia. Hanya saja, data terakhir tahun 2019 GII sedikit mengalami kenaikan dari 0,474 menjadi 0,480. Ketimpangan gender Indonesia berada pada peringkat 121 dari 162 negara dalam hal ini dinilai pencapaian pembangunan gender di Indonesia belum optimal. Pemerintah masih perlu melakukan upaya serius dengan kebijakan yang terkait dengan 96esponsiv, pemberdayaan, dan akses ke dunia kerja. Terwujudnya kesetaraan gender yang didalamnya adanya keterlibatan perempuan dalam ranah 96espon akan mengarahkan pembangunan nasional 96espons yang lebih baik dan maju (Hartati, 2020). Peran ASN sangat dibutuhkan dalam peningkatan kapasitas penyelenggaraan pemerintahan, dimana otonomi daerah membutuhkan sumber daya yang berkualitas termasuk ASN perempuan. Perwujudan kesetaraan gender dalam pemerintahan didorong melalui kebijakan yang 96esponsive gender, yaitu dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. UU tersebut menyatakan bahwa dalam eksekutif pemerintahan, pengembangan

karir ASN tidak membedakan gender, dalam hal ini peran laki-laki dan perempuan dianggap sama.

Kajian mengenai kesetaraan gender dalam hubungannya dengan perencanaan karir diantaranya oleh Ahyia et al. (2017); Belingheri et al. (2021); Kerimova (2021); LaPierre and Zimmerman (2012); Mwetulundila and Indongo (2022); Ud Din et al. (2018); van Osch and Schaveling (2020); Weerarathna and Hapurugala (2019); dan kinerja (Igbaria & Shayo, 1997); (Edgar, Blaker, & Everett, 2021); (Chattopadhyay, 2021); (Rosenthal, 1995); (Selmer & Luring, 2011); (Wegge, Roth, Neubach, Schmidt, & Kanfer, 2008); (Butler & Skattebo, 2004). Riset-riset tersebut berusaha mengkaji kesetaraan gender dan perencanaan karir baik pada tataran teoritis maupun empiris, dimana ketidaksetaraan gender yang telah terjadi sejak lama dinilai mempengaruhi karir perempuan yang ditunjang juga struktur institusi dan budaya yang menganggap laki-laki lebih dominan turut memperparah keadaan tersebut. Adanya perlakuan yang setara dalam hal gender di lingkungan kerja akan memberikan perasaan nyaman dan kepuasan kerja yang semakin baik dan akhirnya pegawai/karyawan akan semakin baik dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Pada titik inilah, kesetaraan gender akan mengarahkan pada pencapaian kinerja yang optimal.

Motivasi dalam organisasi menjadi aspek penting dalam manajemen pegawai. Di satu sisi, motivasi pegawai dirasa sebagai hal yang sederhana mengingat pada dasarnya manusia selaku pegawai mudah termotivasi apabila kebutuhannya terpenuhi. Namun, disisi lain, masalah motivasi menjadi kompleks dimana sangat sulit dalam menentukan imbalan yang tepat bagi setiap pegawai. Dalam hal ini, adanya perbedaan persepsi setiap pegawai atas sesuatu yang dinilai penting. Seorang pegawai yang memiliki motivasi akan berupaya semaksimal mungkin dalam mewujudkan apa yang menjadi keinginannya. Namun, apabila motivasi tidak diarahkan sesuai dengan kehendak organisasi, maka motivasi belum tentu akan meningkatkan produktivitas pegawai. Dessler (2020) menyatakan motivasi sebagai kecenderungan bawaan manusia untuk secara efektif melakukan kegiatan kerja yang berorientasi ideal dalam suatu tim kerja. Mangkunegara (2014) mengungkapkan motivasi berprestasi sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji. Motivasi berprestasi terwujud dalam bentuk upaya pegawai dalam mengerahkan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya. Motivasi berprestasi menjadi kebutuhan pegawai dalam mencapai sukses dan mengarah pada usaha untuk mencapai prestasi yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai lainnya. Lebih lanjut, Mangkunegara (2014) menyatakakan tanda pegawai memiliki motivasi berprestasi yaitu memiliki tanggungjawab tinggi, memiliki program kerja, memiliki kemampuan mengambil keputusan, melakukan pekerjaan yang berarti (orientasi hasil), dan mempunyai keinginan untuk meningkatkan kemampuan. Kondisi yang demikian menjadikan pegawai dengan motivasi berprestasi membutuhkan pekerjaan yang memiliki perencanaan karir yang baik dan mendukung. Pemberian penghargaan yang bentuknya berupa pengembangan karir, promosi, dan insentif menjadi strategi yang tepat bagi instansi dalam membuat perencanaan karir pegawai yang motivasi berprestasinya baik. Hal ini akan mendorong pegawai untuk semakin loyal dan terus berupaya meningkatkan kemampuan dan *skillnya*.

Beberapa riset yang mengkaji keterkaitan motivasi berprestasi dengan perencanaan karir diantaranya Bariaková et al. (2012); Ghosh (2013); Kansal (2017); Kuka et al. (2021); Lisá (2020); Mahmoudi et al. (2017); Otto et al. (2017); Shi (2022); Suhartini et al. (2019), motivasi berprestasi dan kinerja diantaranya (Hart, Karau, Stasson, & Kerr, 2004); (Soyer, Rovenpor, & Kopelman, 1999); (Story, Hart, Stasson, & Mahoney, 2009); (Ni et al., 2022); (Balogun, Balogun, & Onyencho, 2017); (King, McInerney, & Watkins, 2012). Penelitian-penelitian empiris memberikan gambaran mengenai motivasi berprestasi dan hubungannya dengan karir. Pegawai menganggap pekerjaan harus diintegrasikan secara efektif dengan

kebutuhan manusia termasuk karir. Perencanaan karir diharapkan mampu menjadi stimulus dalam diri seseorang untuk termotivasi dalam bekerja dan berprestasi. Karir akan menjadi dorongan bagi pegawai selain bagi pelaksanaan tugas dari organisasi, namun bagi individu pegawai akan menjadi pencapaian yang akan meningkatkan peran dan posisinya dalam organisasi. Pegawai dengan motivasi berprestasi tentunya akan seoptimal dan sebaik mungkin dalam mencapai kinerja.

Mengacu pada latar belakang tersebut, riset ini ditujukan untuk menguji pengaruh persepsi kesetaraan gender dan motivasi berprestasi terhadap perencanaan karir dan kinerja PNS Kabupaten Bondowoso. Hasil riset ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi insitusi pemerintahan dalam pengambilan kebijakan terutama terkait dengan perencanaan karir dan kinerja serta implementasinya yang mengacu pada sitem merit dan memperhatikan kesetaraan gender. Penelitian ini juga diharapkan memberikan sumbangan sebagai referensi terkait dengan riset manajemen sumber daya manusia.

2. Tinjauan Pustaka

Kesetaraan Gender

International Labour Organization (ILO) telah menggalakkan prinsip kesetaraan gender dan non diskriminasi sejak tahun 1919 diantaranya adalah memperjuangkan kesetaraan pekerjaan yang layak dan produktif bagi laki-laki maupun perempuan. Kesetaraan gender menjadi fondasi dalam mewujudkan dunia yang damai, sejahtera, dan berkelanjutan. Gender mengacu pada atribut sosial dan peluang yang berkaitan antara laki-laki dan perempuan yang dibangun secara sosial dan dipelajari melalui proses sosialisasi (Hubeis, 2010). Kesetaraan gender mencerminkan kesamaan hak, tanggung-jawab, dan kesempatan, antara laki-laki dan perempuan. Kesetaraan gender menyiratkan bahwa kepentingan, kebutuhan dan prioritas perempuan dan laki-laki dipertimbangkan, mengakui keragaman kelompok perempuan dan laki-laki yang berbeda. Kesetaraan gender bukanlah masalah perempuan tetapi harus menjadi perhatian dan sepenuhnya melibatkan laki-laki maupun perempuan (Hartati, 2020). Kesetaraan gender akan nampak pada akses, kesempatan berprestasi, dan kontrol serta manfaat yang setara dan adil atas pembangunan yang tanpa diskriminasi antara laki-laki dan perempuan.

Begitu perempuan memasuki dunia kerja, aspek kunci untuk mencapai kesetaraan gender adalah kemajuan karir, termasuk upaya mengatasi hambatan-hambatan dalam mencapai kemajuan karir. Kemajuan karir sangat terkait dengan pekerjaan, masalah sosial dan kesetaraan. Isu kesetaraan gender yang berkaitan dengan hambatan kemajuan karir diantaranya peran (*role*), pengambilan keputusan, perekrutan, pendidikan, kompensasi, kepemimpinan, modal manusia, dan keluarga. Kajian mengenai kesetaraan gender dalam hubungannya dengan perencanaan karir diantaranya oleh Ahyia et al. (2017); Belingheri et al. (2021); Kerimova (2021); LaPierre and Zimmerman (2012); Mwetulundila and Indongo (2022); Ud Din et al. (2018); van Osch and Schaveling (2020); Weerathna and Hapurugala (2019); kesetaraan gender dan kinerja dan kinerja (Igbaria & Shayo, 1997); (Edgar et al., 2021); (Chattopadhyay, 2021); (Rosenthal, 1995); (Selmer & Luring, 2011); (Wegge et al., 2008); (Butler & Skattebo, 2004). Riset-riset empiris memberikan bukti empiris adanya pengaruh kesetaraan gender terhadap perencanaan karir dan kinerja pegawai.

Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi menunjukkan individu minat untuk bekerja lebih baik, manajemen kerja secara efektif, memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, meningkatkan jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan dan bersaing untuk pilihan yang lebih baik. Dengan kata lain, itu pegawai memmanifestasikan dirinya dalam minat untuk melakukan yang lebih baik dan pekerjaan yang efektif dari sebelumnya. Mangkunegara (2014) mengungkapkan motivasi berprestasi sebagai suatu dorongan dalam ciri seseorang

untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji. Lebih lanjut, Mangkunegara (2014) menyatakan tanda pegawai memiliki motivasi berprestasi yaitu memiliki tanggungjawab tinggi, memiliki program kerja, memiliki kemampuan mengambil keputusan, melakukan pekerjaan yang berarti (orientasi hasil), dan mempunyai keinginan untuk meningkatkan kemampuan. Kondisi yang demikian menjadikan pegawai dengan motivasi berprestasi membutuhkan pekerjaan yang memiliki perencanaan karir yang baik dan mendukung.

Karir apabila dipandang dari sudut objektif merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi. Sedangkan dari sisi subjektif merupakan tingkatan posisi yang diduduki seseorang selama hidupnya. Kebutuhan untuk perencanaan karir timbul baik dari kekuatan ekonomi maupun sosial. Pegawai menganggap pekerjaan harus diintegrasikan secara efektif dengan kebutuhan manusia termasuk karir. Perencanaan karir diharapkan mampu menjadi stimulus dalam diri seseorang untuk termotivasi dalam bekerja dan berprestasi. Pada titik inilah, motivasi berprestasi merupakan dorongan yang kuat dari manusia untuk memenuhi kebutuhan berprestasi dan meningkatkan pencapaian kinerja pegawai. Riset mengenai motivasi berprestasi dan perencanaan karir diantaranya oleh Bariaková et al. (2012); Ghosh (2013); Kansal (2017); Kuka et al. (2021); Lisá (2020); Mahmoudi et al. (2017); Otto et al. (2017); Shi (2022); Suhartini et al. (2019); motivasi berprestasi dan kinerja diantaranya (Hart et al., 2004); (Soyer et al., 1999); (Story et al., 2009); (Ni et al., 2022); (Balogun et al., 2017); (King et al., 2012).. Secara teori dan empiris diperoleh keterkaitan dengan motivasi berprestasi dan perencanaan karir serta kinerja pegawai.

Perencanaan Karir (*Career Planning*)

Perencanaan karir (*career planning*) menggambarkan proses mengidentifikasi tujuan dari seorang pegawai atas karir, serta cara-cara, dan strategi dalam mencapai tujuan tersebut. Larasati (2018) mendefinisikan perencanaan karir sebagai suatu merupakan proses penentuan rencana kegiatan yang digunakan seorang individu untuk memilih tujuan karir dan jalur karir. Perencanaan karir mengintegrasikan kebutuhan SDM dan sejumlah aktivitas karir dengan lebih menitikberatkan pada jenjang karir (*career path*). Pegawai dalam perencanaan karir akan mengukur minat dan kemampuan yang dimiliki, memperhatikan pilihan karir, menentukan tujuan karir, dan merencanakan program pengembangan yang diperlukan pegawai. Perencanaan karir sangat diperlukan dengan harapan dapat mengembangkan kemampuan dan potensi pegawai dan dengan jenjang karir yang tinggi akan dapat menciptakan kepuasan pada pegawai. Di sisi organisasi, perencanaan karir dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi pegawai dan ujungnya dapat menekan *turn over* pegawai (Indrasari et al., 2018).

Riset mengenai perencanaan karir dan kinerja pegawai diantaranya oleh (Tabara & Azriya, 2022);(Eslamlou, Karatepe, & Mithat Uner, 2021); (Gupta, 2019); (Nachbagauer & Riedl, 2002);(Safavi & Karatepe, 2018); (Napitupulu, Haryono, Laksmi Riani, Sawitri, & Harsono, 2017); (Kellest, Humphrey, & Sleeth, 2009). Secara teori dan empiris diperoleh keterkaitan dengan perencanaan karir dan kinerja pegawai.

Kinerja (*Job Performance*)

Pencapaian atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok sering disebut sebagai kinerja. Hanya jika individu atau kelompok individu telah menetapkan kriteria keberhasilan, kinerja dapat dinilai. Kriteria keberhasilan ini berbentuk tujuan khusus yang harus dicapai. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja Sumber Daya Manusia berasal dari kata "*Job Performance*" atau "*Actual Performance*" (Prestasi Kerja), yang mengacu pada kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab yang ditugaskan kepadanya. yang ditugaskan kepadanya. Selain itu, kinerja menurut

Sedarmayanti (2017) adalah pemanfaatan suatu sistem untuk menentukan apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya dengan tuntas atau merupakan gabungan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh pegawai) dan kompetensi (bagaimana seorang karyawan mencapainya). Kinerja berkorelasi dengan pencapaian hasil kerja dalam pelaksanaan tanggung jawab dan fungsi seseorang.

3. Metode Penelitian (tebal, 12 pt)

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan penelitian asosiatif yang ditujukan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Sugiyono, 2019). Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner yang disebarluaskan secara kepada responden. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan metode non-probability sampling berdasarkan kesediaan responden dalam mengisi kuesioner. Populasi penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kabupaten Bondowoso dengan jenis kelamin perempuan yang tercatat sampai Tahun 2022 sebanyak 3500 orang. Sampel ditentukan dengan mengacu pada Rumus Slovin dengan taraf signifikansi 10%, sehingga besarnya sampel adalah 97 orang. Variabel dalam penelitian ini diidentifikasi menjadi variabel independen dan dependen. Variabel independen terdiri dari kesetaraan gender (X1) dan motivasi berprestasi (X2). Variabel *intervening*/mediasi adalah perencanaan karir (Z). Sedangkan variabel dependen adalah kinerja pegawai (Y).

Analisis data dilakukan dengan analisis *Structural Equation Model* dengan pendekatan *Partial Least Square* atau SEM-PLS (Suyono, 2018). Dalam hal ini analisis data dilakukan dengan bantuan *Software SmartPLS*. Untuk keperluan pengujian hipotesis digunakan uji t (uji pengaruh parsial). Untuk uji instrumen, Peneliti melakukan pengujian kualitas instrumen dengan uji validitas dan reliabilitas. Pengujian validitas instrumen menggunakan Pearson Correlation, yang hasilnya menunjukkan nilai signifikansi r hitung untuk keseluruhan instrumen $< 0,05$. Hal ini menunjukkan indikator kuesioner valid sebagai pengumpul data. Sedangkan untuk uji reliabilitas, nilai Cronbach Alpha semua variabel $> 0,6$. Kontruk yang memiliki Cronbach Alpha di atas 0,6 reliabel (Ghozali, 2014).

4. Hasil dan Pembahasan

Analisis Deskriptif Profil Responden

Responden penelitian ini merupakan PNS di Kabupaten Bondowoso yang keseluruhannya berjenis kelamin perempuan. Deskriptif profil demografi responden yang lebih lengkap dapat dilihat pada Tabel 1. Gambaran mengenai PNS di Kabupaten yang menjadi responden penelitian sebagian besar berusia antara 30-40 tahun (38,1%). Dilihat dari latar belakang Pendidikan, sebagian besar lulusan S1 (47,4%). Dilihat dari aspek pengalaman kerja, sebagian besar telah mengabdikan sebagai PNS selama 5 – 10 tahun (49,5%).

Tabel 1. Deskriptif Demografi Responden

Kriteria	Frekuensi (orang)	Persentase (%)	
Usia	< 30 tahun	14	14,4
	30 – 40 tahun	37	38,1
	40 – 50 tahun	28	28,9
	> 50 tahun	18	18,6
	Jumlah	97	100,0
Pendidikan	SMP	2	2,1
	SMA	11	11,3
	D3	23	23,7
	S1	46	47,4
	S2 dan S3	15	15,5
	Jumlah	97	100,0
Lama Kerja	< 2 tahun	7	7,2
	2 – 5 tahun	12	12,4
	5 – 10 tahun	48	49,5
	> 10 tahun	30	30,9
	Jumlah	97	100,0

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Pada variabel kesetaraan gender (X1) dipersepsikan baik dengan modus keseluruhan 4 dan rata-rata sebesar 4,07. Aspek yang mendapatkan penilaian terbaik adalah akses yang sama antara laki-laki dan perempuan terkait dengan promosi dan kesempatan karir . Sedangkan aspek pemberian gaji yang adil masih perlu ditingkatkan. Variabel motivasi berprestasi (X2) dipersepsikan baik dengan modus keseluruhan 4 dan rata-rata sebesar 4,20. Aspek pegawai memiliki keberanian dalam mengambil risiko dan tugas yang menantang mendapatkan penilaian paling tinggi. Aspek yang harus ditingkatkan yaitu pegawai senantiasa berusaha mencapai hasil kerja terbaik. Variabel perencanaan karir (Z) dipersepsikan baik dengan modus keseluruhan 4 dan rata-rata sebesar 4,09. Aspek pegawai melakukan penilaian diri atas kekuatan, kelemahan, tujuan, kebutuhan serta jangka karir terkait dengan perencanaan karir mendapatkan penilaian paling tinggi. Aspek yang harus ditingkatkan yaitu Instansi memberikan umpan balik terkait dengan perbaikan kinerja pegawai. Variabel kinerja pegawai (Y) dipersepsikan baik dengan modus keseluruhan 4 dan rata-rata sebesar 4,02. Aspek pegawai selalu disiplin dalam menyelesaikan tugas berkaitan dengan pekerjaan dan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan meminimalisir kesalahan mendapatkan penilaian paling tinggi. Aspek yang harus ditingkatkan yaitu pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai ketentuan yang ditetapkan organisasi. Deskriptif jawaban responden atas variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Rerata	Modus	Kategori Variabel
Kesetaraan Gender (X1)	X1.1	3,89	4	Baik
	X1.2	3,99	4	
	X1.3	3,98	4	
	X1.4	4,09	4	
	X1.5	4,29	4	
	X1.6	4,06	4	
	X1.7	4,16	4	
	X1	4,07	4	
Motivasi Berprestasi (X2)	X2.1	4,13	4	Baik
	X2.2	4,31	4	
	X2.3	4,23	4	
	X2.4	4,27	4	
	X2.5	4,15	4	
	X2.6	4,12	4	
	X2	4,20	4	
Perencanaan Karir (Z)	Z1	4,24	4	Baik
	Z2	4,09	4	
	Z3	4,12	4	
	Z4	4,04	4	
	Z5	4,05	4	
	Z6	3,99	4	
	Z	4,09	4	
Kinerja Pegawai (Y)	Y1	3,87	4	Baik
	Y2	4,02	4	
	Y3	4,00	4	
	Y4	4,11	4	
	Y5	4,11	4	
	Y	4,02	4	

Hasil Analisis Data dengan SEM-PLS

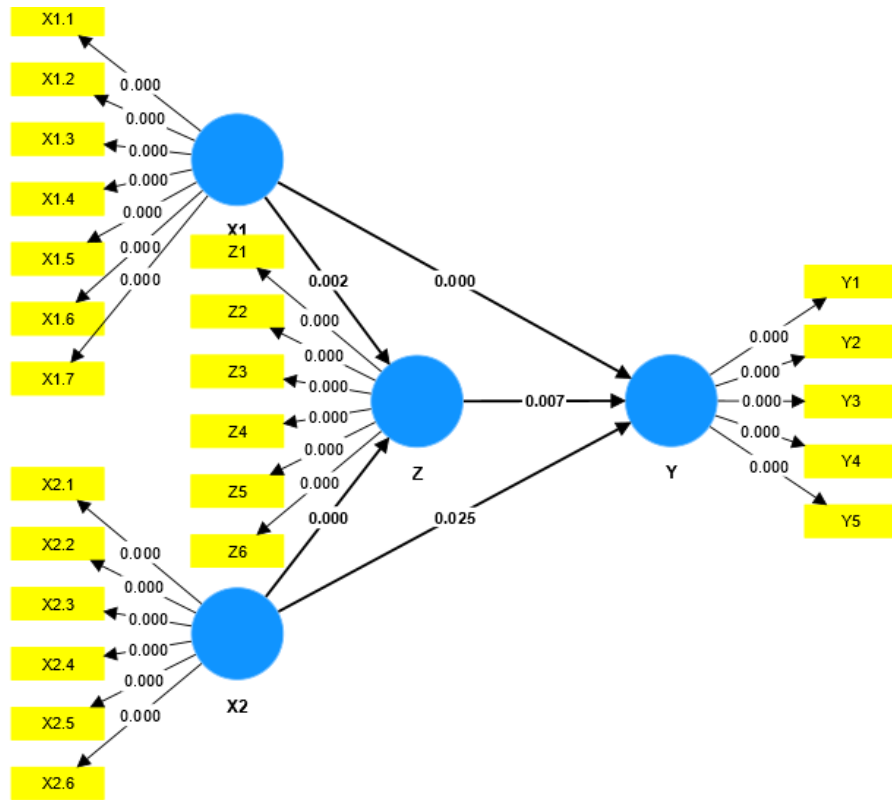
Analisis model struktural dengan SEM-PLS didahului dengan pengujian *inner model* yaitu dengan melihat nilai R-square yang menggambarkan variabilitas perubahan variabel eksogen yang dapat dijelaskan oleh variabel endogen. Ringkasan hasil pengujian *inner model* dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Nilai R-square

Variabel	Nama Variabel	R-square
X1	Kesetaraan Gender	0,530
X2	Motivasi Berprestasi	
Z	Perencanaan Karir	0,530
Y	Kinerja Pegawai	0,639

Mengacu pada Tabel 3, nilai *R-square* konstruk Perencanaan Karir sebesar 0,530 dan konstruk Kinerja Pegawai adalah 0,639. Nilai *R-square* akan berada pada rentang antara 0 sampai dengan 1, dimana semakin mendekati ke arah nilai 1, maka model yang diperoleh dari pengujian dapat dikatakan semakin baik. Variabel Perencanaan Karir memiliki *R-square* sebesar 0,530 yang dapat dimaknai 53,0% variance kesetaraan gender dan motivasi berprestasi mampu menjelaskan variabel perencanaan karir. Variabel Kinerja Pegawai memiliki *R-square* sebesar 0,639 yang berarti 63,9% variance kesetaraan gender, motivasi berprestasi, dan perencanaan karir dapat menjelaskan oleh variabel kinerja pegawai.

Hasil analisis *inner model* dapat dilihat pada Gambar 2 berikut.



Gambar 2 Inner Model Pengujian SEM-PLS

Pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t (t tes) sebagaimana pada analisis regresi. Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel pada alpha 5%. Pengujian hipotesis pada analisis SEM-PLS didasarkan pada hasil output *result for inner weight* sebagai berikut.

Tabel 4. Ringkasan Hasil Analisis SEM-PLS

	Sampel Asli (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P values
X1 ->Z	0,361	0,366	0,116	3,103	0,000
X2 ->Z	0,484	0,487	0,105	4,589	0,000
X1 ->Y	0,432	0,436	0,120	3,585	0,000
X2 ->Y	0,245	0,255	0,109	2,246	0,025
Z ->Y	0,266	0,257	0,099	2,677	0,007

Hasil pengujian hipotesis pertama dengan uji t menunjukkan kesetaraan gender berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan karir. Nilai koefisien regresi kesetaraan gender sebesar 0,361 dimana t hitung sebesar 3,103 dan signifikansi sebesar 0,000. Hal ini dapat dimaknai bahwa semakin baik kesetaraan gender semakin baik pula perencanaan karir. Pengaruh yang signifikan kesetaraan gender terhadap perencanaan karir memberikan ilustrasi bahwa instansi atau tempat kerja yang didalamnya memberikan kesempatan, perlakuan, dan kebijakan yang adil terhadap pegawai laki-laki dan perempuan atau dengan kata lain adanya prinsip kesetaraan gender dinilai menjadi faktor penunjang bagi pegawai/karyawan dalam melakukan perencanaan karir. Manajemen perencanaan karir menjadi hal penting selain sebagai kebutuhan pegawai juga menjadi kebutuhan organisasi terkait dengan pengembangan SDM serta menjaga kepuasan dan loyalitas pegawai.

Hasil pengujian hipotesis kedua dengan uji t menunjukkan kesetaraan gender berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien regresi kesetaraan gender sebesar 0,432 dimana t hitung sebesar 3,585 dan signifikansi sebesar 0,000. Hal ini dapat dimaknai bahwa semakin baik kesetaraan gender semakin baik pula kinerja pegawai. Pengaruh yang signifikan kesetaraan gender terhadap kinerja pegawai menggambarkan bahwa pegawai yang diberikan perlakuan yang setara tanpa melihat gender akan memberikan perasaan nyaman dan akhirnya memberikan dorongan terhadap pencapaian kinerja yang optimal. Instansi pemerintah dalam menilai pegawai lebih didasarkan pada kinerja dibandingkan dengan melihat aspek perbedaan gender.

Gender mengacu pada atribut sosial dan peluang yang berkaitan antara laki-laki dan perempuan yang dibangun secara sosial dan dipelajari melalui proses sosialisasi (Hubeis, 2010). Kesetaraan gender mencerminkan kesamaan hak, tanggung-jawab, dan kesempatan, antara laki-laki dan perempuan. Kesetaraan gender menyiratkan bahwa kepentingan, kebutuhan dan prioritas perempuan dan laki-laki dipertimbangkan, mengakui keragaman kelompok perempuan dan laki-laki yang berbeda. Kesetaraan gender bukanlah masalah perempuan tetapi harus menjadi perhatian dan sepenuhnya melibatkan laki-laki maupun perempuan (Hartati, 2020). Kesetaraan gender akan nampak pada akses, kesempatan berprestasi, dan kontrol serta manfaat yang setara dan adil atas pembangunan yang tanpa diskriminasi antara laki-laki dan perempuan. Begitu perempuan memasuki dunia kerja, aspek kunci untuk mencapai kesetaraan gender adalah kemajuan karir, termasuk upaya mengatasi hambatan-hambatan dalam mencapai kemajuan karir. Kemajuan karir sangat terkait dengan pekerjaan, masalah sosial dan kesetaraan. Isu kesetaraan gender yang berkaitan dengan hambatan kemajuan karir diantaranya peran (role), pengambilan keputusan, perekrutan, pendidikan, kompensasi, kepemimpinan, modal manusia, dan keluarga.

Pengujian hipotesis ketiga terkait dengan motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan karir, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,484 dimana t hitung sebesar 4,589 dan signifikansi sebesar 0,000. Motivasi berprestasi yang baik dari pegawai maka akan diikuti oleh semakin baiknya perencanaan karir. Motivasi berprestasi menggambarkan keinginan seorang pegawai untuk menjalankan tugas pekerjaannya dengan sebaik mungkin, bahkan mengharapkan menjadi yang terbaik dibandingkan pegawai lainnya. Pegawai dengan motivasi berprestasi tentunya membutuhkan pekerjaan yang memiliki perencanaan karir yang baik dan mendukung. Pemberian penghargaan yang bentuknya berupa pengembangan karir, promosi, dan insentif menjadi strategi yang tepat bagi instansi dalam membuat perencanaan karir pegawai yang motivasi berprestasinya baik.

Pengujian hipotesis keempat terkait dengan motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,245 dimana t hitung sebesar 2,246 dan signifikansi sebesar 0,025. Motivasi berprestasi yang baik dari pegawai maka akan diikuti oleh semakin baiknya kinerja pegawai. Motivasi berprestasi menjadi faktor pendorong bagi seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaan, pegawai akan memiliki semangat kerja yang lebih ketika dalam dirinya tertanam motivasi berprestasi yang tinggi. Motivasi berprestasi merupakan bentuk sikap positif seorang pegawai, dengan motivasi berprestasi yang tinggi akan terwujud SDM yang berkualitas dan bertanggungjawab dalam menjalankan pekerjaan serta mampu menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan rekan kerja yang lain.

Mangkunegara (2014) mengungkapkan motivasi berprestasi sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji. Lebih lanjut, Mangkunegara (2014) menyatakan tanda pegawai memiliki motivasi berprestasi yaitu memiliki tanggungjawab tinggi, memiliki program kerja, memiliki kemampuan mengambil

keputusan, melakukan pekerjaan yang berarti (orientasi hasil), dan mempunyai keinginan untuk meningkatkan kemampuan. Kondisi yang demikian menjadikan pegawai dengan motivasi berprestasi membutuhkan pekerjaan yang memiliki perencanaan karir yang baik dan mendukung. Karir apabila dipandang dari sudut objektif merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi. Sedangkan dari sisi subjektif merupakan tingkatan posisi yang diduduki seseorang selama hidupnya. Kebutuhan untuk perencanaan karir timbul baik dari kekuatan ekonomi maupun sosial. Pegawai menganggap pekerjaan harus diintegrasikan secara efektif dengan kebutuhan manusia termasuk karir. Perencanaan karir diharapkan mampu menjadi stimulus dalam diri seseorang untuk termotivasi dalam bekerja dan berprestasi. Pada titik inilah, motivasi berprestasi merupakan dorongan yang kuat dari manusia untuk memenuhi kebutuhan berprestasi dan meningkatkan pencapaian kinerja pegawai.

Pengujian hipotesis kelima terkait dengan perencanaan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,266 dimana t hitung sebesar 2,677 dan signifikansi sebesar 0,007. Perencanaan karir yang baik dari pegawai maka akan diikuti oleh semakin baiknya kinerja pegawai. Pegawai menganggap pekerjaan harus diintegrasikan secara efektif dengan kebutuhan manusia termasuk karir. Perencanaan karir diharapkan mampu menjadi stimulus dalam diri seseorang untuk termotivasi dalam bekerja dan berprestasi. Karir akan menjadi dorongan bagi pegawai selain bagi pelaksanaan tugas dari organisasi, namun bagi individu pegawai akan menjadi pencapaian yang akan meningkatkan peran dan posisinya dalam organisasi. Pegawai dengan dengan perencanaan karir yang baik tentunya akan seoptimal dan sebaik mungkin dalam mencapai kinerja.

Perencanaan karir (*career planning*) menggambarkan proses mengidentifikasi tujuan dari seorang pegawai atas karir, serta cara-cara, dan strategi dalam mencapai tujuan tersebut. Larasati (2018) mendefinisikan perencanaan karir sebagai suatu merupakan proses penentuan rencana kegiatan yang digunakan seorang individu untuk memilih tujuan karir dan jalur karir. Perencanaan karir mengintegrasikan kebutuhan SDM dan sejumlah aktivitas karir dengan lebih menitikberatkan pada jenjang karir (*career path*). Pegawai dalam perencanaan karir akan mengukur minat dan kemampuan yang dimiliki, memperhatikan pilihan karir, menentukan tujuan karir, dan merencanakan program pengembangan yang diperlukan pegawai. Perencanaan karir sangat diperlukan dengan harapan dapat mengembangkan kemampuan dan potensi pegawai dan dengan jenjang karir yang tinggi akan dapat menciptakan kepuasan pada pegawai. Di sisi organisasi, perencanaan karir dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi pegawai dan ujungnya dapat menekan *turn over* pegawai (Indrasari et al., 2018).

5. Kesimpulan

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh kesetaraan gender dan motivasi berprestasi terhadap perencanaan karir dan kinerja pegawai. Penelitian dilakukan di Kabupaten Bondowosa dengan objek PNS perempuan. Hasil penelitian menunjukkan kesetaraan gender berpengaruh terhadap perencanaan karir dan kinerja pegawai. Aspek kesetaraan gender yang harus dipertahankan adalah akses yang sama antara laki-laki dan perempuan terkait dengan promosi dan kesempatan karir, sedangkan aspek pemberian gaji yang adil masih perlu ditingkatkan. Untuk motivasi berprestasi berpengaruh terhadap perencanaan karir dan kinerja pegawai. Aspek motivasi berprestasi yang harus dipertahankan adalah pegawai memiliki keberanian dalam mengambil risiko dan tugas yang menantang mendapatkan penilaian paling tinggi. Aspek yang harus ditingkatkan yaitu pegawai senantiasa berusaha mencapai hasil kerja terbaik. Perencanaan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Aspek perencanaan karir yang harus dipertahankan adalah pegawai melakukan penilaian diri atas kekuatan, kelemahan, tujuan, kebutuhan serta jangka

karir terkait dengan perencanaan karir mendapatkan penilaian paling tinggi. Aspek yang harus ditingkatkan yaitu Instansi memberikan umpan balik terkait dengan perbaikan kinerja pegawai.

Referensi

- Adisasmita, R. (2011). *Manajemen Pemerintahan Daerah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ahyia, A., Oppong, A., & Kendie, S. B. (2017). Gender and Career Advancement in the Workplace: An Assessment of the Experiences of Women in Higher Education Management. *International Journal of Humanities and Social Science*, 7(10), 117–128. Retrieved from www.ijhssnet.com
- Balogun, A. G., Balogun, S. K., & Onyecho, C. V. (2017). Test Anxiety and Academic Performance among Undergraduates: The Moderating Role of Achievement Motivation. *Spanish Journal of Psychology*, 20, 1–8. Retrieved from <https://doi.org/10.1017/sjp.2017.5>
- Bariaková, M., Birknerová, Z., & Palková, M. (2012). Career Success and Achievement Motivation. *E-Psychologie*, 6(1), 1–11.
- Belingheri, P., Chiarello, F., Fronzetti Colladon, A., & Rovelli, P. (2021). Twenty years of gender equality research: A scoping review based on a new semantic indicator. *PLoS ONE*, 16(9), 1–27. Retrieved from <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0256474>
- Bureau for Gender Equality and International Labour Standards Department. (2012). *Gender equality and decent work: selected ILO Conventions and Recommendations that promote gender equality as of 2012*. Geneva: ILO.
- Butler, A. B., & Skattebo, A. (2004). What is acceptable for women may not be for men: The effect of family conflicts with work on job-performance ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 553–564. Retrieved from <https://doi.org/10.1348/0963179042596478>
- Chattopadhyay, R. (2021). Is performance evaluation gendered for behavioural dimension? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(3), 489–506. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2019-0094>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management; 16th ed.* Upper Saddle River, NJ, USA: Pearson Education.
- Direktorat Analisis dan Pengembangan Statistik. (2021). *Kajian Penghitungan Indeks Ketimpangan Gender 2021*. Jakarta: BPS RI.
- Edgar, F., Blaker, N. M., & Everett, A. M. (2021). Gender and job performance: linking the high performance work system with the ability–motivation–opportunity framework. *Personnel Review*, 50(1), 47–63. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0577>
- Eslamlou, A., Karatepe, O. M., & Mithat Uner, M. (2021). Does job embeddedness mediate the effect of resilience on cabin attendants' career satisfaction and creative performance? *Sustainability (Switzerland)*, 13(9). Retrieved from <https://doi.org/10.3390/su13095104>
- Ghosh, P. (2013). Paths To Achievement Motivation Of Women Physics Majors In India: Mediation Roles Of Career Values And Family Values, (1986), 27–34.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS) (IV)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gupta, M. (2019). Does work engagement mediate the perceived career support- and career adaptability-work performance relationship? *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(2), 310–327. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JGOSS-08-2017-0032>
- Harpreet, & Kansal, A. K. (2017). Impact of self-esteem and achievement motivation on career salience among graduate women. *International Journal of Advanced Research and Developmen*, 2(6), 683–685.
- Hart, J. W., Karau, S. J., Stasson, M. F., & Kerr, N. A. (2004). Achievement motivation, expected coworker performance, and collective task motivation: Working hard or hardly working? *Journal of Applied Social Psychology*, 34(5), 984–1000. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02580.x>
- Hartati, S. (2020). *Gender dalam Birokrasi Pemerintahan*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Hubeis, V. A. S. (2010). *Pemberdayaan Perempuan dari Masa ke Masa*. Bogor: PT. Penerbit IPB Press.
- Igbaria, M., & Shayo, C. (1997). The Impact of Race and Gender Differences on Job performance Evaluations and Career Success. *Equal Opportunities International*, 16(8), 12–23. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/eb010703>
- Indrasari, M., Pintakhari, B., & Kartini, I. A. N. (2018). *Evaluasi Kinerja Pegawai: Tinjauan Aspek Kompensasi, Komunikasi dan Jenjang Karier*. Surabaya: Unitomo Press.
- Istianto, B. (2011). *Manajemen Pemerintahan (Dalam Perspektif Pelayanan Publik) Edisi 2*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2009). Career development, collective efficacy, and individual task performance. *Career Development International*, 14(6), 534–546. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/13620430910997286>

- Kerimova, I. (2021). Career advancement and gender equity in academia. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 8(3), 389–410. Retrieved from <https://doi.org/10.15549/jeecar.v8i3.593>
- King, R. B., McInerney, D. M., & Watkins, D. A. (2012). Competitiveness is not that bad...at least in the East: Testing the hierarchical model of achievement motivation in the Asian setting. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(3), 446–457. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2011.10.003>
- Kuka, Y., Tamsah, H., Mulat, T. C., Kadir, I., Putra, R. S. P., Yusriadi, Y., & Prabowo, D. Y. B. (2021). Career development and motivation for the quality of nursing services. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 6306–6313.
- LaPierre, T. A., & Zimmerman, M. K. (2012). Career advancement and gender equity in healthcare management. *Gender in Management*, 27(2), 100–118. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/17542411211214158>
- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Lisá, E. (2020). Achievement Motivation, Personality Traits and Their Relation To General and Career Self-Efficacy. *Psychological Applications and Trends 2020*, (April), 179–183. Retrieved from <https://doi.org/10.36315/2020inpact038.pdf>
- Mahmoudi, G., Rostami, F., Mahmoudjanloo, S., & Jahani, M. (2017). Relationship of Employees' Achievement Motivation and Quality of Working Life with Their Self-efficacy at Selected Hospitals with a Multi-group Analysis: Moderating Role of Organizational Ownership. *Materia Socio Medica*, 29(4), 237. Retrieved from <https://doi.org/10.5455/msm.2017.29.237-241>
- Mangkunegara, A. . A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung (Vol. 53). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, S. (2015). *Manajemen Sumberdaya Manusia, edisi ketiga*. Yogyakarta: BPFE.
- Mwetulundila, P., & Indongo, N. (2022). Gender Equity and Impedes of Career Progression in the Nursing Profession in Khomas Region of Namibia. *SAGE Open Nursing*, 8. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/23779608221074652>
- Nachbagauer, A. G. M., & Riedl, G. (2002). Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment. *International Journal of Manpower*, 23(8), 716–733. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/01437720210453920>
- Napitupulu, S., Haryono, T., Laksmi Riani, A., Sawitri, H. S. R., & Harsono, M. (2017). The impact of career development on employee performance: an empirical study of the public sector in Indonesia. *International Review of Public Administration*, 22(3), 276–299. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1368003>
- Ni, W. Y., Ng, E., Chiang, Y. Te, LePage, B. A., Yang, F. H., & Fang, W. T. (2022). Examine the relationships between health-related quality of life, achievement motivation and job performance: the case of Taiwan hospitality industry. *BMC Psychology*, 10(1), 1–15. Retrieved from <https://doi.org/10.1186/s40359-022-00884-8>
- Otto, K., Roe, R., Sobiraj, S., Baluku, M. M., & Garrido Vásquez, M. E. (2017). The impact of career ambition on psychologists' extrinsic and intrinsic career success. *Career Development International*, 22(1), 23–36. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/cdi-06-2016-0093>
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017. (2017). *Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 63.
- Rivai, V., & Basri, A. F. M. (2015). *Performance appraisal sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Rosenthal, P. (1995). Gender differences in managers' attributions for successful work performance. *Women in Management Review*, 10(6), 26–31. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/09649429510096006>
- Safavi, H. P., & Karatepe, O. M. (2018). High-performance work practices and hotel employee outcomes: The mediating role of career adaptability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (Vol. 30). Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2016-0367>
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan. Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Selmer, J., & Lauring, J. (2011). Marital status and work outcomes of self-initiated expatriates Is there a moderating effect of gender? *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(2), 198–213. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/02683941011035313>
- Shi, J. (2022). The Relationship between Academic Performance, Achievement Motivation and Career Adaptability of Chinese High School Students. *Journal of Educational Technology and Innovation*, 2(1), 26–38.
- Soyer, R. B., Rovenpor, J. L., & Kopelman, R. E. (1999). Narcissism and achievement motivation as related to three facets of the sales role: Attraction, satisfaction and performance. *Journal of Business and Psychology*, 14(2), 285–304. Retrieved from <https://doi.org/10.1023/A:1022147326001>
- Story, P. A., Hart, J. W., Stasson, M. F., & Mahoney, J. M. (2009). Using a two-factor theory of achievement

- motivation to examine performance-based outcomes and self-regulatory processes. *Personality and Individual Differences*, 46(4), 391–395. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.10.023>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhartini, E., Milawati, S., & Hardin. (2019). Effect of Fear of Success on Employee Career Development with Achievement Motivation as a Moderating Variable at PT. PLN (Persero) Bulukumba Area. *International Journal of Management Progress*, 1(1), 1–9.
- Suyono. (2018). *Analisis Regresi untuk Penelitian*. Sleman: Deepublish.
- Tabara, R. & Azriya N. (2022). *Konsep diri dan Kinerja Pegawai: Studi Empirik pada Distrik Salawati Kabupaten Sorong*. Asset: Jurnal Ilmiah Bidang Manajemen dan Bisnis Vol.5, No. 1 (2022): Juni, pp. 13-20.
- Ud Din, N., Cheng, X., & Nazneen, S. (2018). Women’s skills and career advancement: a review of gender (in)equality in an accounting workplace. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja* , 31(1), 1512–1525. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1496845>
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. (n.d.). *Aparatur Sipil Negara*. Jakarta, Republik Indonesia: Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014.
- van Osch, Y., & Schaveling, J. (2020). The Effects of Part-Time Employment and Gender on Organizational Career Growth. *Journal of Career Development*, 47(3), 328–343. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0894845317728359>
- Weerarathna, R. S., & Hapurugala, S. (2019). The Effect of Gender on Career Progression: A Conceptual Model. *International Journal of Business and Management*, 14(7), 23. Retrieved from <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n7p23>
- Wegge, J., Roth, C., Neubach, B., Schmidt, K. H., & Kanfer, R. (2008). Age and Gender Diversity as Determinants of Performance and Health in a Public Organization: The Role of Task Complexity and Group Size. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1301–1313. Retrieved from <https://doi.org/10.1037/a0012680>