

Pengaruh Pengembangan Karier, Kompetensi, Dan Motivasi terhadap Kinerja Account Manager pada PT. Telkom Indonesia Divisi Business Service Jakarta Barat

Muhamad Ikhsan Febryan¹, Sumari²

Universitas Persada Indonesia Y.A.I
Jl. Pangeran Diponegoro No. 74, Kenari, Senen, Jakarta Pusat 10430
E-mail : muhamad.ikhsan.febryan@upi-yai.ac.id¹, bs.bambangsumari@gmail.com²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh pengembangan karier, kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja *account manager* pada PT. Telkom Indonesia Divisi *Business Service* Jakarta Barat. Penelitian menggunakan metode kuantitatif deskriptif dengan teknik survey. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dengan skala Likert. Analisis data menggunakan PLS (Partial Least Squares) dengan program SmartPLS versi 4. Populasi penelitian sebesar 62 *account manager* PT. Telkom Indonesia Divisi *Business Service* Jakarta Barat. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh maka diperoleh sample sebesar 62. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja, kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja, dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Kata kunci : Pengembangan Karier, Kompetensi, Motivasi, dan Kinerja

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of career development, competence, and motivation on account manager performance at PT Telkom Indonesia West Jakarta Business Service Division. The research uses descriptive quantitative methods with survey techniques. The research instrument used a questionnaire with a Likert scale. Data analysis using PLS (Partial Least Squares) with the SmartPLS version 4 program. The research population amounted to 62 account managers of PT Telkom Indonesia West Jakarta Business Service Division. The sampling technique used saturated sampling, so a sample of 62 was obtained. The results of this study indicate that career development has a positive effect on performance, competence has a positive effect on performance, and motivation has a positive effect on performance.

Keyword : Career Development, Competence, Motivation, and Performance

1. PENDAHULUAN

Perubahan dunia bisnis ke arah transformasi digital mengubah cara individu dalam bekerja, berinteraksi, dan mengambil keputusan. Transformasi digital merupakan sebuah proses mengintegrasikan teknologi digital ke dalam kegiatan bisnis. Perkembangan teknologi menjadi faktor utama terciptanya transformasi digital karena menciptakan kemampuan dan peluang baru. Dalam suatu proses bisnis dapat dioptimalkan dan diotomatisasi melalui teknologi digital sehingga dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi,

dan memberikan pelayanan yang baik bagi pelanggan.

Pada dasarnya transformasi digital tidak akan maksimal jika perusahaan hanya menggantungkan pada kemajuan teknologi, melainkan harus diikuti dengan sumber daya manusia yang memiliki kualitas baik. Dalam hal ini setiap perusahaan, salah satunya PT. Telkom Indonesia yang berbisnis di bidang telekomunikasi dan memiliki peran sebagai lokomotif penggerak transformasi digital di Indonesia, melakukan perubahan peran dalam mengelola sumber daya manusia konservatif menjadi lebih kreatif dan inovatif serta

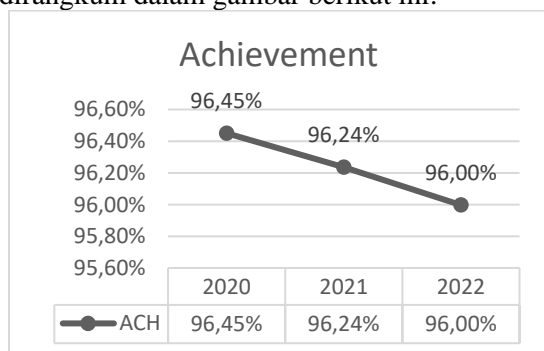
memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia di era transformasi digital bukan hanya tentang mengadopsi teknologi baru, tetapi juga tentang transformasi budaya, struktur organisasi, dan cara berpikir yang mendorong inovasi dan adaptif. Penting bagi perusahaan untuk memahami peran dan dampak transformasi digital terhadap manajemen sumber daya manusia, agar perusahaan dapat mengembangkan kualitas karyawan dalam mencapai tujuan. Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi perusahaan dalam melaksanakan seluruh kebijakan perusahaan, dimana semua tingkatan manajemen perlu mengerti pentingnya mengelola sumber daya manusia di perusahaan.

Salah satu sumber daya manusia yang perlu di perhatikan PT. Telkom yaitu *account manager* yang berfungsi menjadi penghubung utama perusahaan ke klien untuk mempersiapkan pelayanan *end-to-end* sampai bantuan purnajual. Cara mengetahui seberapa baik kinerja *account manager* yaitu dengan mengukur jumlah target pelanggan yang berhasil dicapai dan dipertahankan.

Setiap *account manager* akan berupaya mencapai target yang telah ditentukan. Semakin tinggi target yang ditentukan maka karyawan khususnya *account manager* berupaya meningkatkan kinerjanya untuk mencapai target tersebut. Kinerja merupakan hasil kerja dari sebuah tindakan yang menjadi tanggung jawab karyawan dalam pekerjaannya pada periode waktu tertentu.

Penilaian evaluasi kinerja *account manager* PT. Telkom Indonesia Divisi *Business Service* Jakarta Barat berdasarkan target *revenue* yang dapat direalisasikan, dirangkum dalam gambar berikut ini:



Gambar 1. Achievement Account Manager DBS

Sumber: Evaluasi Kinerja *Account Manager* (Marketing Telkom)

Berdasarkan gambar 1, merupakan rangkuman kinerja *account manager* dalam tiga tahun terakhir. Pada Tahun 2020 persentase achievement sebesar 96,45%. Pada Tahun 2021 persentase sebesar 96,24% dimana mendapati penurunan sebanyak 0,21% dari tahun sebelumnya. Tahun 2022 penurunan terjadi kembali dan semakin meningkat dari 0,21% menjadi 0,24% sehingga persentase 2022 menjadi 96%. Dapat dilihat bahwa pada tiga tahun terakhir yaitu tahun 2020 hingga 2022 target *revenue* yang dapat direalisasikan di bawah 100% artinya belum memenuhi target dan setiap tahunnya mengalami penurunan.

Perubahan kinerja dapat berasal dari beberapa faktor seperti yang disebutkan oleh Mathis (2012) dalam Sumardjo (2018:195) bahwa kinerja mampu dipengaruhi dengan kemampuan individual (kompetensi), usaha yang dicurahkan (motivasi), dan lingkungan organisasional (pengembangan karier). Dari beberapa faktor yang disebutkan, penulis memutuskan untuk membahas penelitian ini dengan memilih tiga faktor tersebut.

Pengembangan karier yaitu satu di antara faktor yang bisa mempengaruhi kinerja. Pengembangan karier merupakan upaya peningkatan individu yang direncanakan dan diterapkan oleh individu tersebut dengan dukungan organisasi. Perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari program pengembangan karier berupa kinerja dan produktivitas karyawan di perusahaan akan meningkat.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap 20 (32%) *account manager* PT. Telkom Indonesia Divisi *Business Service* Jakarta Barat, peneliti mendapatkan fenomena terkait pengembangan karier yang terjadi di PT. Telkom Indonesia Divisi *Business Service* Jakarta Barat yaitu, kurangnya peluang karier untuk menduduki jabatan sesuai struktur organisasi dan kurangnya kesempatan mengikuti pelatihan. Apabila peluang karier untuk menduduki jabatan terbatas dapat mengurangi motivasi *account manager* untuk bekerja keras dan mencapai hasil yang optimal. Kurangnya pelatihan dapat membuat *account manager* tertinggal dalam hal pengetahuan tentang produk atau layanan yang mereka jual, sehingga dapat menghambat kemampuan mereka untuk menjelaskan keunggulan produk kepada klien, yang dapat berdampak negatif pada penjualan dan hubungan pelanggan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu kompetensi. Kompetensi adalah kemampuan atau keahlian yang dimiliki oleh seseorang dengan dilandasi adanya pengetahuan dan aspek-aspek lain didalam dirinya, untuk melaksanakan atau melakukan pekerjaan. Maka perusahaan harus mencari karyawan yang kompetensinya sesuai dengan pekerjaan tersebut, agar pekerjaan yang diberikan dapat terselesaikan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap 20 (32%) *account manager* PT. Telkom Indonesia Divisi *Business Service* Jakarta Barat, peneliti mendapatkan fenomena terkait kompetensi yang terjadi di PT. Telkom Indonesia Divisi *Business Service* Jakarta Barat yaitu, *account manager* merasa kurang senang melakukan pekerjaannya. Rendahnya minat dalam aktivitas kerja dapat mengurangi motivasi, menghambat kreativitas, dan mempengaruhi kualitas interaksi *account manager* dengan klien. Ketika *account manager* kehilangan minat terhadap pekerjaannya, dorongan untuk berprestasi menurun, mempengaruhi semangat dan dedikasi untuk mencapai tujuan.

Faktor lain yang bisa mempengaruhi kinerja yaitu motivasi. Motivasi merupakan dorongan yang mempengaruhi individu untuk melakukan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Sehingga karyawan yang mempunyai tingkat motivasi tinggi untuk bekerja akan berdampak pada meningkatnya efektivitas dan efisiensi pekerjaan tersebut.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap 20 (32%) *account manager* PT. Telkom Indonesia Divisi *Business Service* Jakarta Barat, peneliti mendapatkan fenomena terkait motivasi yang terjadi di PT. Telkom Indonesia Divisi *Business Service* Jakarta Barat yaitu, *account manager* memiliki komunikasi yang kurang baik dengan rekan kerja. *Account manager* harus berkolaborasi dengan berbagai tim dalam melakukan pekerjaannya, apabila *account manager* tidak memiliki motivasi untuk memperluas kolaborasi melalui komunikasi yang baik sesama rekan kerja dapat menghambat kerjasama dalam mencapai tujuan tersebut.

2. LANDASAN TEORI

Kinerja

Menurut Edison (2018:188) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu

dan diukur selama waktu periode tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Moehariono (2012:96) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu perusahaan.

Menurut Tannady (2017:154) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan atau suatu organisasi dalam melaksanakan tugas dan targetnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode penilaian tertentu. Sementara menurut Sentosa (2021) kinerja adalah hasil dari proses yang dapat ditunjukkan oleh individu sesuai dengan tugasnya dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan uraian ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dari sebuah tindakan yang menjadi tanggung jawab karyawan dalam pekerjaannya pada periode waktu tertentu.

Mathis (2012) dalam Sumardjo (2018:195) menjelaskan tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Kemampuan Individual. Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis.
- b. Usaha yang dicurahkan. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- c. Lingkungan Organisasional. Dalam lingkungan organisasional, organisasi menyediakan fasilitas bagi pegawai meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen.

Edison (2018:193) mengemukakan bahwa terdapat dimensi dan indikator yang menunjang kinerja, yaitu:

- a. Target. Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan. Target dapat diukur dengan indikator: 1) Fokus pada pencapaian target; 2) Target menantang dan realistis.

- b. Kualitas. Kualitas terhadap hasil yang dicapai, dan ini adalah elemen penting, karena kualitas merupakan kekuatan dalam mempertahankan kepuasan pelanggan. Kualitas dapat diukur dengan indikator: 1) Kualitas sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan; 2) Anggota memiliki komitmen tentang kualitas; 3) Memiliki prosedur tentang pencapaian kualitas; 4) Pelanggan (internal dan eksternal) puas atas kualitas yang dihasilkan.
- c. Waktu Penyelesaian. Penyelesaian yang tepat waktu atau penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan. Pengertian pelanggan disini berlaku juga terhadap layanan pada bagian lain di lingkup internal perusahaan atau organisasi. Waktu penyelesaian dapat diukur dengan indikator: 1) Pekerjaan selesai tepat waktu; 2) Pelanggan internal atau eksternal puas atas waktu penyelesaian; 3) Anggota berkomitmen terhadap pentingnya ketepatan waktu.
- b. Taat asas. Pekerjaan yang memenuhi target, kualitas dan tepat waktu harus juga dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Taat asas dapat diukur dengan indikator: 1) Dilakukan dengan cara yang benar. 2) Transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Pengembangan Karier

Menurut Busro (2018:277) pengembangan karier merupakan suatu proses berkesinambungan melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan kariernya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi.

Menurut Handoko (2014:130) berpendapat bahwa pengembangan karier adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karier yang diinginkan.

Menurut Sinambela (2019:409) mendefinisikan pengembangan karier adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk merencanakan karier pegawainya, terdiri dari manajemen karier antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karier. Berdasarkan pernyataan ahli diatas, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karier merupakan upaya peningkatan individu

yang direncanakan dan diterapkan oleh individu tersebut dengan dukungan organisasi.

Busro (2018:281) mengemukakan terdapat tiga dimensi beserta indikatornya sebagai alat pengukur pengembangan karier, yaitu:

- a. Kejelasan Karier. Penyediaan informasi perencanaan karier yang transparan serta pendidikan karier yang terstruktur kepada karyawan, kejelasan alur karier yang diberikan oleh sistem manajemen dapat membuat karyawan menentukan posisinya sekarang dan jenjang karier kedepannya. Kejelasan ini membuat karyawan dapat lebih mempersiapkan diri untuk posisi yang lebih baik. Kejelasan karier dapat diukur dengan indikator : 1) Kenaikan pangkat secara jelas; 2) Kesempatan menjadi pimpinan atau wakil; 3) Kesempatan menduduki jabatan tertentu sesuai dengan struktur organisasi yang ada.
- b. Pengembangan Diri. Pengembangan diri meliputi segala yang meningkatkan kesadaran dan identitas diri, mengembangkan bakat dan potensi, membangun sumber daya manusia dan memfasilitasi kinerja. Meningkatkan kualitas hidup dan memberikan kontribusi dalam mewujudkan impian dan cita-cita. Pengembangan diri dapat diukur dengan indikator: 1) Kesempatan mengikuti berbagai pelatihan; 2) Kesempatan melanjutkan pendidikan; 3) Kesempatan mengikuti berbagai seminar, diskusi, workshop; 4) Kesempatan mengikuti berbagai kursus kompetensi untuk mendapatkan sertifikat keahlian.
- c. Perbaikan Mutu Kinerja. Perbaikan mutu kinerja adalah sebuah siklus proses terstruktur untuk memperbaiki sistem dan proses kerja dalam suatu organisasi atau kegiatan. Indikator yang dapat mengukur perbaikan mutu kinerja, yaitu: 1) Peningkatan disiplin diri; 2) Kesetiaan; 3) Peningkatan motivasi di kalangan karyawan.

Kompetensi

Menurut Gordon dikutip Sutrisno (2016:203) kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan

tugas dan pekerjaan yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.

Menurut Wibowo (2017:271) berpendapat bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Menurut Tannady (2017:389) kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan keterampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan. Sedangkan menurut Mahanani (2022) Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki individu untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Berdasarkan uraian ahli, maka disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan atau keahlian yang dimiliki oleh seseorang dengan dilandasi adanya pengetahuan dan aspek-aspek lain didalam dirinya, untuk melaksanakan atau melakukan pekerjaan.

Dimensi kompetensi menurut Gordon sebagaimana dikutip Sutrisno (2016:204) mengemukakan sebagai berikut:

- a. Pengetahuan (*Knowledge*). Pengetahuan yaitu kesadaran dalam individu terhadap kemampuannya dalam bidang intelektual. Pengetahuan dapat diukur dengan indikator: 1) Identifikasi belajar; 2) Cara pembelajaran sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- b. Pemahaman (*Understanding*). Pemahaman merupakan kedalaman intelektual serta perasaan yang ada dalam diri seseorang. Pemahaman dapat diukur menggunakan indikator: 1) Pemahaman yang baik tentang karakteristik; 2) Kondisi kerja secara efektif dan efisien.
- c. Nilai (*Value*). Nilai merupakan suatu perlakuan individu yang dipercaya serta secara kognitif sudah bersatu. Nilai dapat diukur dengan indikator: 1) Kejujuran; 2) Keterbukaan; 3) Demokratis.
- d. Kemampuan (*Skill*). Kemampuan merupakan hal yang dimiliki seseorang dalam mengerjakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Kemampuan dapat diukur dengan indikator: 1) Metode kerja yang dianggap lebih efektif; 2) Efisien.
- e. Sikap (*Attitude*). Sikap merupakan rasa atau anggapan terhadap suatu stimulus yang datang dari luar. Sikap dapat diukur

dengan indikator: 1) Reaksi terhadap krisis ekonomi; 2) Perasaan terhadap kenaikan gaji.

- f. Minat (*Interest*). Minat merupakan kecondongan individu dalam melaksanakan tindakan. Minat dapat diukur dengan indikator: 1) Aktivitas kerja; 2) Semangat kerja.

Motivasi

Menurut Busro (2018:51) menjelaskan bahwa motivasi adalah penggerak dari dalam individu untuk melakukan aktivitas tertentu dalam mencapai tujuan.

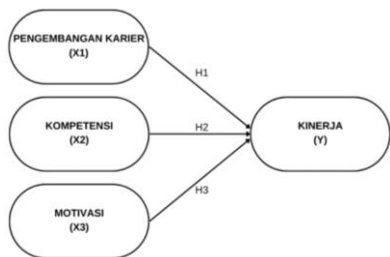
Menurut Ansory (2018:260) berpendapat mengenai motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi serta menggunakan seluruh kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya untuk mencapai kepuasan yang sesuai dengan apa yang diinginkannya.

Menurut Wibowo (2017:322) motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Bersumber pada uraian ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan yang mempengaruhi individu untuk melakukan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

(Wibowo, 2017:162) membagi dimensi dan indikator motivasi menjadi tiga, yaitu:

- a. Kebutuhan Untuk Berprestasi. Kebutuhan untuk mencapai hasil yang lain baik dari sebelumnya. Kebutuhan untuk berprestasi dapat diukur dengan indikator: 1) Target; 2) Kualitas kerja; 3) Tanggung jawab; 4) Resiko.
- b. Kebutuhan Memperluas Pergaulan. Kebutuhan untuk meningkatkan relasi yaitu pemicu untuk berhubungan dengan individu atau kelompok lain. Kebutuhan memperluas pergaulan dapat diukur menggunakan indikator: 1) Komunikasi; 2) Persahabatan.
- c. Kebutuhan Untuk Menguasai Sesuatu Pekerjaan. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan merupakan gambaran dari ambisi untuk memperoleh kekuasaan agar mempunyai pengaruh kepada individu lain. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan dapat diukur menggunakan

indikator: 1) Pemimpin; 2) Duta perusahaan; 3) Keteladanan.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

Hipotesis

- H1 : Pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja *account manager* PT. Telkom Indonesia Divisi *Business Service* Jakarta Barat.
- H2 : Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja *account manager* PT. Telkom Indonesia Divisi *Business Service* Jakarta Barat.
- H3 : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja *account manager* PT. Telkom Indonesia Divisi *Business Service* Jakarta Barat.

3. METODOLOGI

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah *account manager* PT. Telkom Indonesia Divisi *Business Service* Jakarta Barat yang berjumlah 62 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability* sampling yaitu sampling jenuh, maka diperoleh sample sebesar 62 responden.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data subyek (*Self-Report Data*) dan data diperoleh dari sumber primer. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah (*survey methods*) metode survei. Teknik pengumpulan data dalam metode survei penelitian ini adalah kuesioner dengan skala *likert*.

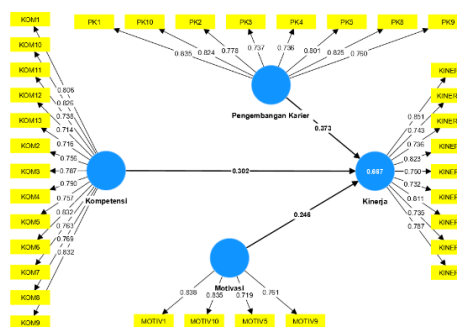
Metode analisis data menggunakan analisis *PLS (Partial Least Squares)* yang terdiri dari dua sub bab model yaitu model pengukuran dan model struktural diuji dengan menggunakan *software SmartPLS* versi 4.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

**Model Pengukuran
Convergent Validity**

Berikut adalah hasil pengujian *loading factor* kedua setelah mengevaluasi instrumen (PK6, PK7, MOTIV2, MOTIV3, MOTIV4, MOTIV6, MOTIV7, MOTIV8, KINER6, KINER7) karena tidak memenuhi kriteria *convergent validity* yaitu di atas 0.708 :

Gambar 3 Hasil Model Pengukuran



Berdasarkan hasil pengujian *loading factor* kedua, dengan menghapus beberapa instrumen yang tidak valid, dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* yang dimiliki masing-masing instrumen pada setiap variabel telah memenuhi kriteria *convergent validity* yang diukur dari nilai *loading factor*. Selanjutnya, hasil dari *Average Variance Extracted (AVE)* diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Hasil Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Pengembangan Karier	0.621
Kompetensi	0.604
Motivasi	0.624
Kinerja	0.601

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai *AVE* dari masing-masing variabel memiliki nilai ≥ 0.5 maka dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria *convergent validity*.

Discriminant Validity

Tabel 2. Hasil Nilai Cross Loadings

Instrumen	Pengembangan Karier	Kompetensi	Motivasi	Kinerja
PK1	0.835	0.644	0.537	0.625
PK2	0.778	0.571	0.482	0.594
PK3	0.737	0.486	0.481	0.491
PK4	0.736	0.440	0.442	0.420
PK5	0.801	0.497	0.512	0.594
PK8	0.825	0.520	0.428	0.528
PK9	0.760	0.582	0.456	0.584
PK10	0.824	0.594	0.455	0.694
KOM1	0.625	0.806	0.593	0.638
KOM2	0.630	0.756	0.572	0.575
KOM3	0.575	0.787	0.603	0.625
KOM4	0.592	0.790	0.552	0.574
KOM5	0.523	0.757	0.650	0.521
KOM6	0.613	0.832	0.656	0.658
KOM7	0.464	0.763	0.528	0.548
KOM8	0.473	0.769	0.575	0.548
KOM9	0.480	0.832	0.603	0.547
KOM10	0.601	0.826	0.642	0.654
KOM11	0.425	0.738	0.581	0.528
KOM12	0.502	0.714	0.478	0.519
KOM13	0.459	0.716	0.456	0.529
MOTI V1	0.468	0.654	0.838	0.591
MOTI V5	0.377	0.553	0.719	0.370
MOTI V9	0.411	0.562	0.761	0.501

Instrumen	Pengembangan Karier	Kompetensi	Motivasi	Kinerja
MOTI V10	0.601	0.586	0.835	0.664
KINE R1	0.613	0.780	0.723	0.851
KINE R2	0.639	0.656	0.564	0.823
KINE R3	0.471	0.443	0.438	0.750
KINE R4	0.460	0.499	0.572	0.732
KINE R5	0.605	0.549	0.630	0.811
KINE R8	0.524	0.514	0.463	0.735
KINE R9	0.648	0.611	0.535	0.787
KINE R10	0.584	0.564	0.404	0.743
KINE R11	0.507	0.483	0.445	0.736

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *cross-loadings* masing-masing instrumen setiap variabel lebih besar dari nilai *cross-loadings* variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen-instrumen tersebut telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang diukur dari nilai *cross loadings*. Selanjutnya, hasil dari *Fornell-Larcker* diuraikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3. Hasil Nilai Fornell-Larcker

Variabel	Pengembangan Karier	Kompetensi	Motivasi	Kinerja
Pengembangan Karier	0.788			
Kompetensi	0.694	0.777		
Motivasi	0.602	0.744	0.790	
Kinerja	0.730	0.743	0.694	0.775

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *Fornell-Larcker* yang dimiliki oleh masing-masing variabel pada penelitian ini memenuhi kriteria *discriminant validity*, yaitu nilai akar kuadrat AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Selanjutnya, hasil dari *Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)* dipaparkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4. Hasil Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)

Variabel	Pengembangan Karier	Kompetensi	Motivasi	Kinerja
Pengembangan Karier				
Kompetensi	0.736			
Motivasi	0.686	0.853		
Kinerja	0.780	0.782	0.771	

Berdasarkan hasil pengujian yang ditampilkan pada tabel di atas, menunjukkan nilai *HTMT* < 0.90 maka validitas diskriminan dinyatakan tercapai. Berdasarkan hasil analisis *convergent validity* maupun *discriminant validity*, maka dapat disimpulkan bahwa variabel dan instrumen yang digunakan dalam penelitian ini valid.

Uji Reliabilitas

Tabel 5. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability	Keterangan
Pengembangan Karier	0.913	0.929	Reliabel
Kompetensi	0.945	0.952	Reliabel
Motivasi	0.802	0.868	Reliabel
Kinerja	0.917	0.931	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada penelitian ini memiliki nilai di atas 0.7, maka dapat disimpulkan bahwa data pada penelitian ini reliabel karena telah memenuhi kriteria atau kuesioner yang digunakan sebagai alat dalam penelitian ini telah konsisten.

Model Struktural

Uji Multikolinieritas (VIF)

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Pengembangan Karier	Kompetensi	Motivasi	Kinerja
Pengembangan Karier				1.9

Variabel	Pengembangan Karier	Kompetensi	Motivasi	Kinerja
Pengembangan Karier				93
Kompetensi				2.845
Motivasi				2.310
Kinerja				

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinier antara variabel yang mempengaruhi kinerja karena nilai VIF < 5.

Coefficient of Determination (R-Square)

Tabel 7. Hasil Uji R-Square

Variabel	R-square
Kinerja	0.667

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier, kompetensi, dan motivasi mempunyai pengaruh moderat (sedang) sebesar 0.667 terhadap kinerja. Artinya, setiap perubahan yang ada pada variabel pengembangan karier, kompetensi, dan motivasi maka kinerja akan mengalami perubahan sebesar 67% dan 33% sisanya dipengaruhi oleh variabel diluar dari penelitian ini.

F-Square

Tabel 8. Hasil Uji F-Square

Variabel	Kinerja	Kategori
Pengembangan Karier	0.209	Sedang
Kompetensi	0.096	Kecil
Motivasi	0.078	Kecil

Berdasarkan tabel di atas, pengembangan karier mempunyai pengaruh pada level struktural kinerja adalah sedang dengan nilai *F-Square* 0.209, kompetensi mempunyai pengaruh pada level struktural kinerja adalah kecil dengan nilai *F-Square* 0.096, dan motivasi mempunyai pengaruh pada level struktural kinerja adalah kecil dengan nilai *F-Square* 0.078.

Path Coefficient

Tabel 9. Hasil Path Coefficient

Variabel	Original sample	Keterangan
Pengembangan Karier -> Kinerja	0.373	Positif
Kompetensi -> Kinerja	0.302	Positif
Motivasi -> Kinerja	0.246	Positif

Tabel di atas menunjukkan bahwa variabel pengembangan karier memberikan pengaruh 0.373, kompetensi 0.302, dan motivasi 0.246 terhadap variabel kinerja. Dapat disimpulkan bahwa hubungan variabel pengembangan karier, kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja memiliki arah hubungan yang positif. Artinya perubahan nilai pengembangan karier, kompetensi, dan motivasi berbanding lurus dengan setiap perubahan nilai yang terjadi pada kinerja.

Uji Hipotesis

Tabel 10. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	T statistics	P values	Keterangan
Pengembangan Karier -> Kinerja	3.721	0.000	Signifikan
Kompetensi -> Kinerja	2.487	0.013	Signifikan
Motivasi -> Kinerja	2.560	0.010	Signifikan

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

H1 : Pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian, variable konstruk pengembangan karier terhadap kinerja memiliki nilai *t-statistic* sebesar 3.721 dan nilai *p-value* sebesar 0.000, maka H1 diterima karena *t-statistic* > 1.96 dan *p-value* < 0.05. Maka hipotesis pertama menyatakan bahwa pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja terbukti atau signifikan.

H2 : Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian, variable konstruk kompetensi terhadap kinerja mempunyai nilai *t-statistic* 2.487 dan nilai *p-value* 0.013, maka H2 diterima karena *t-statistic* > 1.96 dan *p-value* < 0.05. Oleh karena itu, hipotesis kedua menyatakan bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja terbukti atau signifikan.

H3 : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian, variable konstruk motivasi terhadap kinerja memiliki nilai *t-statistic* sebesar 2.560 dan nilai *p-value* sebesar 0.010, maka H3 diterima karena *t-statistic* > 1.96 dan *p-value* < 0.05. Oleh karena itu, hipotesis ketiga menyatakan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja terbukti atau signifikan.

Pembahasan Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai *t-statistic* sebesar 3.721 > 1.96, *p-value* sebesar 0.000 < 0.05, dan original sample sebesar 0.373. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan karier yang diberikan kepada account manager maka kinerja account manager pada PT. Telkom Telkom Indonesia Divisi Business Service Jakarta Barat juga semakin meningkat.

Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Rajib (2018), Putri (2021), Fauziah (2018), dan Yusuf (2022) yang membuktikan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan dari hasil uji loading factor kedua, indikator yang paling merefleksikan variabel pengembangan karier yaitu kenaikan pangkat secara jelas dengan nilai loading factor 0.835, dapat diartikan bahwa dengan kenaikan pangkat secara jelas memberikan peluang bagi account manager untuk mengembangkan keterampilan baru, mengelola tugas yang lebih kompleks, dan memimpin tim atau target yang lebih besar, sehingga mendorong account manager untuk **meningkatkan** kinerjanya.

Indikator yang kurang merefleksikan variabel pengembangan karier yaitu kesempatan mengikuti berbagai pelatihan dengan nilai loading factor 0.736 dan kesempatan menduduki jabatan sesuai dengan struktur organisasi yang ada dengan

nilai loading factor 0.737, dapat diartikan bahwa account manager kurang mendapatkan pelatihan untuk pengembangan dirinya dan kurang kesempatan menduduki jabatan tertentu sesuai dengan struktur organisasi yang ada.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai *t-statistic* sebesar $2.487 > 1.96$, *p-value* sebesar $0.013 < 0.05$, dan *original sample* sebesar 0.302. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki account manager maka kinerja account manager pada PT. Telkom Indonesia Divisi Business Service Jakarta Barat juga semakin meningkat.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ainanur (2018), Eigis (2018), Irma (2019), dan Rahmat (2020) yang membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan dari hasil uji loading factor kedua, indikator yang paling merefleksikan variabel kompetensi yaitu keterbukaan dengan nilai loading factor 0.832, dapat diartikan bahwa dengan keterbukaan tentang tantangan yang dihadapi, account manager dapat memperoleh wawasan berharga dari rekan kerja dan atasan yang membantu dalam mengembangkan solusi yang lebih efektif dan inovatif sehingga meningkatkan kinerja account manager tersebut.

Indikator yang kurang merefleksikan variabel kompetensi yaitu aktivitas kerja dengan nilai loading factor 0.714 dan semangat kerja dengan nilai loading factor 0.716, dapat diartikan bahwa account manager kurang senang dan semangat melakukan pekerjaan sebagai account manager.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai *t-statistic* sebesar $2.560 > 1.96$, *p-value* sebesar $0.010 < 0.05$, dan *original sample* sebesar 0.246. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki *account manager* maka kinerja *account manager* pada PT. Telkom Telkom Indonesia Divisi Business Service Jakarta Barat juga semakin meningkat.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Rini (2019), Winda (2019), Salman (2020), dan Yeti (2020) yang

menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan dari hasil uji loading factor kedua, indikator yang paling merefleksikan variabel motivasi yaitu target dengan nilai loading factor 0.838, dapat diartikan bahwa dengan memiliki kebutuhan untuk mencapai target membuat account manager terdorong untuk berusaha lebih keras dan mengeluarkan yang terbaik untuk pekerjaannya.

Indikator yang kurang merefleksikan variabel motivasi yaitu komunikasi dengan nilai loading factor 0.719, dapat diartikan bahwa account manager memiliki komunikasi yang kurang baik dengan rekan kerja.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis data yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja *account manager* PT. Telkom Indonesia Divisi Business Service Jakarta Barat.
2. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja *account manager* PT. Telkom Indonesia Divisi Business Service Jakarta Barat.
3. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja *account manager* PT. Telkom Indonesia Divisi Business Service Jakarta Barat.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14.
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2234>
- Ansory, Al, F., & Indrasari, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indomedia Pustaka. www.indomediapustaka.com
- Astuti, R. (2019). PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA ARYAWAN PADA PT. TUNAS JAYA UTAMA. *Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya (MBEP)*, 5.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares

- Approach to Structural Equation Modeling The Proactive Technology Project Recovery Function: A Methodological Analysis View project Research Methods View project. In *Modern methods for business research* (pp. 295–336). <https://www.researchgate.net/publication/311766005>
- Edison, E. Y. A. I. K. (2018). *Manajemen sumber daya manusia : strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi* (3rd ed.). Alfabeta.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15–33. <https://doi.org/10.30601/humaniora.v4i1.420>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris* (3rd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. In *European Business Review* (Vol. 31, Issue 1, pp. 2–24). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Jurdi, F. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* *Strategi Pengelolaan SDM Berkualitas dan Berdaya Saing*. Intrans Publishing.
- Kuswati, Y. (2020). The Effect of Motivation on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 995–1002. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.928>
- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Deepublish.
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. PT RajaGrafindo Persada.
- Mulyadi, R., Hidayati, T., & Maria, S. (2018). Pengaruh perencanaan karir, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *J A*, 15(1), 29–37. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINE RJA>
- Mulyasari, I. (2019). PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *Journal of Management Review*, 2(2), 190. <https://doi.org/10.25157/jmr.v2i2.1786>
- 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/ijstrm/v6i1.el09>
- Nitisemito, A. S. (1991). *Manajemen Personalialia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalialia Indonesia.
- Putra, R. S., & Mahanani, E. (n.d.). *Pengaruh Motivasi, Disiplin Dan Kompetensi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Amaan Indonesia Sejahtera, Jakarta*.
- Putri, & Sentosa, E. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Patria Maritime Lines. *Jurnal IKRAITH-EKONOMIKA*, 5(2).
- Putri, W. A., & Frianto, A. (2019). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Motivasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Barata Indonesia (Persero) Gresik). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 1–10.
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., &

- Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1777–1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). PT Bumi Aksara.
- Sinambela, L. P., & Sinambela, S. (2019). *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran dan Implikasi Kinerja* (1st ed.). PT RajaGrafindo Persada.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sumardjo, M., & Priansa, Donni, J. (2018). *Manajemen Pengembangan Sumberdaya Manusia Konsep-konsep Kunci*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (8th ed.). Kencana.
- Tannady, H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Expert.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja* (5th ed.). PT RajaGrafindo Persada.
- Yani, E. (2018). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta. In *Widya Cipta: Vol. II* (Issue 1). <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v2i1.2803>
- Yusuf Iis, E., Wahyuddin, W., Thoyib, A., Nur Ilham, R., & Sinta, I. (2022). THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS INTERVENING VARIABLE AT THE OFFICE OF AGRICULTURE AND LIVESTOCK IN ACEH. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBA)*, 2(2), 227–236. <https://doi.org/10.54443/ijebas.v2i2.191>