

PROFIL CAREER ANCHOR DAN IMPLIKASINYA PADA MOTIVASI KERJA APARATUR SIPIL NEGARA

Sukma Nurmala¹, Yunda Megawati²
Universitas Brawijaya
e-mail: sukmanurmala@ub.ac.id

Submitted: 2021-10-17

Published: 2022-07-20

DOI: 10.24036/rapun.v13i1.114623

Accepted: 2022-06-27

Abstract: *Career anchor's profile and their implications for state civil apparatus work motivation. This study aims to look at the profile of career anchors in the workplace, especially in bureaucratic organizations, as well as their implications for the work motivation of the state civil servants (ASN). This research method uses a correlational quantitative approach to see the effect of career anchor toward work motivation. The research instruments used include the Career Anchor Inventory (CAI) scale and the Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) scale. Participants in this study was 104 people (69 male, 35 female). The results showed that career anchors had an effect on work motivation with a significant value of $p = 0.000$ ($p < 0.005$). Career anchor has a role on the work motivation by 24.3%, while the remaining 75.7% is influenced by other factors. Other findings show that the career anchor profile, i.e. pure challenge ($t = 4,037$) has a dominant effect on the work motivation of ASN employees. This finding confirms that the work motivation of the majority of employees is influenced by challenges to solve problems that occur in their work environment and is also supported by the existence of a competitive work situation.*

Keywords: *career anchor, state civil apparatus, work motivation.*

Abstrak: *Profil career anchor dan implikasinya pada motivasi kerja aparatur sipil negara. Penelitian ini bertujuan untuk melihat profil career anchor di tempat kerja, khususnya dalam organisasi birokrasi, serta implikasinya pada motivasi kerja aparatur sipil negara (ASN). Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional untuk melihat pengaruh career anchor terhadap motivasi kerja. Instrumen penelitian yang digunakan meliputi skala career anchor inventory (CAI) dan skala The Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS). Partisipan dalam penelitian sebanyak 104 orang (69 laki-laki, 35 perempuan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa career anchor berpengaruh terhadap motivasi kerja dengan nilai signifikan $p=0.000$ ($p<0,005$). Career anchor*



memiliki peran terhadap *motivasi kerja* sebesar 24,3%, sedangkan sisanya sebesar 75,7% dipengaruhi oleh faktor yang lain. Temuan lainnya menunjukkan bahwa profil *career anchor* dari aspek *value based anchor* yaitu *pure challenge* ($t = 4.037$) berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja pegawai ASN, artinya motivasi kerja mayoritas pegawai dipengaruhi oleh tantangan untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi di lingkungan kerjanya dan didukung juga oleh adanya situasi kerja yang kompetitif.

Kata kunci: aparatur sipil negara, *career anchor*, motivasi kerja.

PENDAHULUAN

Suryaningrum (2020) menyatakan bahwa *Society 5.0* merupakan konsep *society* yang berbasis pada manusia (*human-centered*) dan teknologi (*technological based*) secara berimbang. Di era *Society 5.0*, dunia tanpa batas terkoneksi dengan teknologi yang bertujuan untuk membantu kehidupan manusia menjadi lebih *humanis* dan bermakna. Era *society 5.0* berlaku dalam setiap segmen kehidupan, termasuk dalam penyelenggaraan jalannya pemerintahan sebuah negara melalui lembaga-lembaga negara yang dimilikinya. Oleh karena itu, lembaga pemerintah idealnya mempersiapkan diri untuk menyongsong era *Society 5.0*.

Penerapan penyelenggaraan lembaga negara berbasis teknologi yang memanfaatkan teknologi digital harus disertai dengan kesiapan infrastruktur dan sumber daya manusia yang memadai. Pardede dan Mustam (2017) menyatakan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) berperan sebagai pelaksana peraturan perundang-undangan,
ELECTRONIC ISSN 2622-6626

menjalankan fungsi manajemen pelayanan publik, mengelola pemerintahan, dan sebagai administrator yaitu mengelola aset dan keuangan negara/ daerah. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa ASN merupakan sumber daya manusia yang terpenting dalam menjaga keberlangsungan roda pemerintahan.

Pelaksanaan roda pemerintahan di tingkat pusat tentunya membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki performa kinerja puncak sebagai tolak ukur kinerja ASN. Argumentasi ini mengacu pada *database* Direktorat Jenderal Otonomi Daerah (2021) yang menguraikan visi, misi, tujuan dan sasaran strategis pemerintah yang berproses secara keberlanjutan untuk mewujudkan Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia (Kemendagri) menjadi poros jalannya roda pemerintahan dan politik dalam negeri, meningkatkan pelayanan publik, menegakkan demokrasi, dan menjaga integritas bangsa. Diperkuat juga dengan visi Kemendagri yang dirangkum dalam istilah

APPI (adaptif, profesional, proaktif, dan inovatif). Selain itu, Kemendagri merupakan salah satu lembaga pemerintahan di tingkat pusat yang mengalami reformasi birokrasi.

Reformasi birokrasi sendiri merupakan langkah yang ditempuh dalam rangka menyikapi, mengatasi, dan mengantisipasi permasalahan sumber daya manusia dalam konteks birokrasi (Pardede & Mustam, 2017). Kebijakan perampingan yang diterapkan di Kemendagri menuntut para pegawainya supaya memiliki keunggulan dan daya saing agar dapat mempertahankan karir mereka.

Salah satu unsur pelaksana Kemendagri di bidang otonomi daerah dipegang oleh Direktorat Jenderal Otonomi Daerah (Ditjen Otda). Penelitian ini memfokuskan pada pegawai di bawah naungan Ditjen Otda yang berperan strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan. Secara khusus, Ditjen Otda bertugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan di bidang penyelenggaraan otonomi daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yaitu Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang merupakan revisi dari Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999. Sesuai dengan visi dan misi Kemendagri, pegawai didalamnya diharapkan senantiasa proaktif,

responsif, dan bertindak tepat dalam menjalankan seluruh tugas yang diberikan (*Database* Direktorat Jenderal Otonomi Daerah, 2021).

Membangun manusia yang unggul dan berdaya saing menjadi tanggung jawab lembaga dan individu agar memiliki keunggulan kompetitif bagi individu sendiri maupun bagi keberlangsungan lembaga negara, yang berarti berdampak pada keunggulan dan daya saing negara. Mengembangkan kompetensi dan kapasitas sumber daya manusia dalam dunia kerja dapat dilakukan oleh penyelenggara lembaga dengan cara pengembangan karir.

Penulis berargumen bahwa tanggung jawab lembaga dalam pengembangan karir pegawainya dilakukan dengan cara menyediakan peluang untuk berkembang, menyediakan waktu dan kesempatan bagi individu untuk belajar, menyediakan fasilitas finansial bagi individu untuk berkembang, serta melakukan sosialisasi tujuan dan strategi jangka panjang lembaga yang bersangkutan.

Pengembangan karir merupakan suatu kondisi dimana individu mengalami sebuah peningkatan dalam hal pendapatan, otoritas, status, keamanan relasi, pembelajaran yang berkesinambungan, dan mengubah identitas kerjanya dari waktu ke waktu, yang diperoleh

melalui adanya peluang promosi dari sebuah organisasi (Brown, 2002).

Pengembangan karier yang baik idealnya berdasarkan pada keselarasan pemenuhan antara kebutuhan individu dengan harapan organisasi. Hal tersebut membuat organisasi harus mencari jalan untuk menyelaraskan kedua aspek tersebut agar mampu membentuk loyalitas kerja individu terhadap organisasi atau lembaga (DeLong, 1982; Igbaria, Greenhaus, dan Parasuraman, 1991).

Berdasarkan definisi pengembangan karir tersebut, maka diketahui bahwa pengembangan karir bukan hanya menjadi tanggung jawab organisasi, lembaga ataupun perusahaan, namun juga menjadi tanggung jawab individu. Individu dalam organisasi diharapkan dapat mengenali dirinya dan mampu menemukan konsep diri mereka dalam menentukan pilihan karirnya sesuai dengan tujuan dan model karier yang dapat dipilih. Selanjutnya, akan dapat mengembangkan keilmuan dan keahliannya sesuai dengan tuntutan di tempatnya bekerja.

Super (dalam Hadiarni & Irman, 2009) menyatakan bahwa perpaduan antara faktor internal (bakat, minat, kemampuan, sikap, kemampuan intelektual, dan berbagai potensi diri lainnya) dengan faktor eksternal (lingkungan) pada diri individu melahirkan pilihan karir seseorang, namun faktor yang

sangat dominan mempengaruhi karir seseorang adalah faktor yang berada pada diri individu tersebut.

Konsep diri berdasarkan pada minat karir yang diinginkan oleh individu dan kemampuan individu (karier internal) menjadi dasar individu dalam menemukan karir mana yang akan dipilih (karier eksternal) atau disebut juga dengan istilah *career anchor* (Milkovich, George, & Boudreau, 1997). *Career anchor* dijelaskan oleh Schein (1990) sebagai sebuah elemen dalam konsep diri atau tujuan strategis yang dimiliki seseorang dan akan dipegangnya bahkan ketika yang bersangkutan menghadapi kondisi sulit. Konsep tersebut lebih lanjut dijelaskan bahwa pada hakikatnya *career anchor* merupakan pilihan seseorang di dunia kerja yang sesuai dengan nilai (*value*), kebutuhan (*need*), dan bakat (*talent*) yang sesuai dengan konsep dirinya.

Secara lebih detail, *Schein's career inventory* (1990) menguraikan adanya delapan elemen *career anchors* yaitu kemandirian (kebebasan berkarir sesuai kebutuhan dan potensi yang dimilikinya), keamanan (misalnya adanya jaminan pekerjaan dan penghasilan yang layak), teknis (bekerja sesuai keahlian), manajerial (proses supervisi, persuasi, dan memimpin di seluruh level jabatan), wirausaha (ide baru untuk

memulai bisnis baru), kontribusi layanan (pelayanan publik), tantangan (situasi kerja yang kompetitif), dan gaya hidup (kualitas hidup dan nilai pekerjaan yang diemban).

Schein (1978) dalam Meilani dan Budiarto (2008) menjelaskan bahwa *career anchor* terdiri atas tiga komponen, yaitu *self-perceived talents and abilities (based on actual successes in a variety of work-settings)*, *self-perceived motives and needs (based on opportunities for self-tests and self-diagnosis in real situations and on feedback from others)*, dan *self-perceived attitudes and value (based on actual encounters between self and the norms and values of the employing organization and work setting)*. Lebih lanjut dijelaskan bahwa *talent, need, dan value* ini sebagai berikut: (1) *Talent-based anchor* meliputi *managerial competence, entrepreneurial creativity, dan technical / functional competence*, (2) *need-based anchors* meliputi *economic security, geographic stability, autonomy, dan lifestyle*, (3) *value-based anchors* meliputi *service dan pure challenge*.

Talent, need, dan value adalah konsekuensi dari keterlibatan individu di tempat kerja, yang membutuhkan beberapa tahun pengalaman kerja sebelum *career anchor* ini benar-benar terbentuk dan dapat menunjukkan, mengantisipasi, menstabilkan,

serta mengintegrasikan karir seseorang. *Career anchor* juga membantu individu dalam pemilihan peraturan kerja, perpindahan karier, dan pemilihan karir yang berhubungan dengan diri individu, sehingga menjadi suatu hal yang penting untuk dipahami bahwa *talent, need, dan value* adalah kepercayaan individu yang mempengaruhi keputusan pemilihan karier (Schein, 1978; Meilani & Budiarto, 2008).

Temuan menarik tentang *career anchor* menunjukkan bahwa *career anchor* berdampak pada kepuasan kerja individu. Hal ini ditunjukkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Wispandono (2016) yang menemukan bahwa variabel *career anchor* secara simultan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, dan variabel *kompetensi teknis* berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh *career anchor* terhadap kepuasan karir dijelaskan juga pada penelitian yang dilakukan pada karyawan sebuah perusahaan, yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kongruensi *career anchor-external career opportunity* dan sikap terhadap rotasi jabatan pada kepuasan karir karyawan yang menjalani rotasi jabatan (Hasanati & Suhariadi, 2014).

Kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang

merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins & Judge, 2008), yang diperkuat oleh Saydam dalam Kadarisman (2012) yang menjelaskan dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu kondisi lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Sejalan dengan temuan Anoraga (2009) yang menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, sehingga dapat dikatakan apabila terjadi peningkatan kepuasan kerja karyawan, maka motivasi kerja karyawan juga akan mengalami peningkatan.

Motivasi kerja merupakan salah satu topik utama yang dikaji dalam konteks perilaku organisasi (Gagné dkk., 2010) dan pemfungsian optimal dalam diri individu (Gagné dkk., 2014). Motivasi kerja merupakan serangkaian kekuatan energik yang berasal dari faktor intrinsik maupun ekstrinsik individu untuk mengawali perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Selain itu, juga menjadi tolak ukur saat menentukan bentuk, arahan, intensitas, dan durasi kerja yang dilakukan (Tremblay dkk., 2009). Pernyataan tersebut sejalan dengan uraian Miftahun dan Sugiyanto (2010) bahwa motivasi kerja merupakan suatu usaha yang mengarahkan pada perwujudan, pemeliharaan, dan mempertahankan suatu

perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam suatu organisasi.

Temuan Yuniato dan Waruwu (2017) menyatakan bahwa pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerjanya serta ditunjukkan dari perwujudan usaha agar pekerjaannya bisa terselesaikan dengan sebaik-baiknya. Motivasi kerja sebagai bentuk dorongan kerja ditampilkan dalam bentuk perilaku dan muncul dalam diri pegawai, serta mengarahkan kemampuannya dalam wujud keahlian, keterampilan, tenaga, dan waktu untuk melakukan kegiatan yang sesuai dengan tanggungjawabnya (Suseno, 2010). Motivasi kerja ini akan berdampak pada kinerja pegawai dan kesuksesan individu terbentuk dari kepuasan kerja, maka penelitian ini ingin mengetahui lebih lanjut sejauh mana pengaruh *career anchor* terhadap motivasi kerja pegawai di Ditjen Otda Kemendagri.

Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada instansi pemerintah di era *Society 5.0* supaya pegawai ASN sebagai komponen utama yang berdampingan dengan teknologi modern mampu menjalani tugas serta tanggungjawab kerjanya. Selain itu, diharapkan pegawai ASN dapat menampilkan pilihan karier dan performa yang tepat di lingkungan kerja,

serta mampu menemukan *problem solving* dalam situasi kerjanya dengan cara memaksimalkan berbagai kemajuan teknologi yang terhubung di dunia maya dan juga mampu menciptakan inovasi atau nilai baru.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional yang bertujuan untuk menguji pengaruh *career anchor* terhadap motivasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di Ditjen Otda Kemendagri. Uji hipotesis menggunakan analisis statistik regresi sederhana.

A. Partisipan

Partisipan dalam penelitian ini yaitu ASN yang bekerja di Ditjen Otda Kemendagri. Sampel penelitian ini sejumlah 104 orang (69 laki-laki, 35 perempuan) dengan menggunakan G*Power dengan *effect size* 0.3 dan *power* sebesar 0.95.

B. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* dalam penelitian ini digunakan untuk mewakili populasi dengan sampel yang homogen dan supaya berfokus pada satu subkelompok tertentu. Kriterianya sebagai berikut:

1. Pegawai yang telah diangkat menjadi Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan SK Pengangkatan ASN (bukan pegawai kontrak ataupun pegawai honorer), agar relevan dengan judul dan tujuan penelitian.
2. Memiliki masa kerja di atas 1 tahun, guna memenuhi konsep Schein (1993) tentang pembentukan *career anchor* yang baru dapat diketahui setelah individu memiliki pengalaman kerja beberapa tahun.
3. Keterlibatan partisipan bersifat sukarela dan kesediaan keterlibatan ditunjukkan dengan persetujuan dalam lembar *informed consent* via *Google Form*.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua kuesioner. Pertama, kuesioner yang diadaptasi dari *career anchor inventory (CAI)* yang dikembangkan oleh Igbaria dan Baroudi (1993) dalam Meiliani & Budiarto (2008). Kalkulasi reliabilitas dari kesembilan *CAs* menunjukkan bahwa seluruh koefisien *alpha* berada dalam level penerimaan, yakni MC (0,793), Au (0,867), ES (0,976), PC (0,808), TFC (0,803), Ser (0,868), Ls (0,698), EC (0,852), dan GS (0,740).

CAI yang dikembangkan oleh Igbaria dan Baroudi (1993) terdiri atas 25 item pernyataan. Bagian pertama, item 1 sampai 15, meminta individu untuk menunjukkan

seberapa penting karier baginya dengan menandai dari angka 1 “tidak penting” (*of no importance*) sampai angka 5 “sangat penting” (*centrally important*). Bagian kedua, item 16 sampai dengan item 25, meminta individu untuk menunjukkan setiap item dari sepuluh item yang tersedia dalam hubungannya dengan preferensi kariernya. Skala Likert jenjang 6 digunakan dengan maksud supaya responden mempunyai kecenderungan memilih dan untuk menghindari pendapat netral.

Kedua, *The Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS) yang disusun oleh Gagné dkk. (2015) yang disusun berdasarkan konsep determinasi diri dan dikembangkan dalam ranah perilaku organisasi. Skala ini merupakan pengembangan dari skala sebelumnya yaitu MAWS (*The Motivation at Work Scale*) yang telah divalidasi dalam dua bahasa yaitu bahasa Inggris dan bahasa Perancis.

Skala MWMS diuji ke dalam tujuh bahasa di sembilan negara, dan salah satunya diuji di Indonesia. Skala MWMS yang terdiri dari 19 item pertanyaan ini memiliki tiga dimensi yaitu amotivasi, motivasi ekstrinsik, dan motivasi intrinsik. Semakin tinggi skor total skala MWMS, maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja individu. Sebaliknya, jika semakin rendah skor total skala MWMS

maka semakin rendah pula motivasi kerja individu.

Pada penelitian ini partisipan diminta untuk memberikan skor pada masing-masing item pertanyaan dengan menandai dari angka 1 (sama sekali bukan untuk alasan ini) sampai angka 7 (benar-benar untuk alasan ini).

D. Tahapan Penelitian

Tahapan-tahapan yang digunakan dalam penelitian dijelaskan sebagai berikut:

1. Menentukan lokasi dan subjek penelitian. Pada tahapan ini, penulis menindaklanjuti secara lisan ke lokasi yang sesuai dengan kriteria penelitian, yaitu Ditjen Otda Kemendagri. Lalu penulis mengajukan perizinan secara tertulis untuk pengambilan data penelitian.
2. Pemilihan instrumen penelitian, diperoleh dengan melakukan seleksi kualitas instrumen berdasarkan properti psikometri, seperti validitas dan reliabilitasnya. Selain itu, pemilihan instrumen juga mempertimbangkan segi kecocokan dengan subyek pegawai ASN di Ditjen Otda Kemendagri.
3. Pelaksanaan penelitian. Pelaksanaan penelitian secara daring melalui *Google Form* dengan subyek dan instrumen penelitian yang sudah ditentukan. Pelaksanaan penelitian dilakukan di bulan Juli – Agustus 2021.

4. Analisis data. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear sederhana menggunakan program SPSS.

dalam bidang psikologi industri dan psikologi sosial.

E. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *content validity*, di mana peneliti menggunakan orang-orang yang ahli

Uji Reliabilitas

Reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan Alpha Cronbach. Reliabilitas ini digunakan untuk mengetahui seberapa ajeg alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N
Career Anchor	.886	104
Motivasi Kerja	.803	104

Berdasarkan tabel 1 dapat dilihat hasil uji reliabilitas untuk kuesioner variabel *career anchor* yang menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,886 yang artinya seluruh item reliabel dan seluruh tes secara konsisten memiliki reliabilitas yang kuat. Hasil uji reliabilitas kuesioner variabel motivasi kerja menunjukkan Nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,803 yang artinya kuesioner untuk variabel motivasi kerja dikategorikan reliabel dengan tingkat reliabilitas tinggi.

untuk melihat hubungan antar satu variabel independen (bebas) dan mempunyai hubungan garis lurus dengan variabel dependennya (terikat). Penulis juga melakukan uji koefisien regresi secara parsial (uji t) untuk menguji tingkat signifikansi variabel independen (*career anchor*) secara parsial terhadap variabel dependen (motivasi kerja). Analisis data yang digunakan dalam penelitian menggunakan *software SPSS*.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan menggunakan teknik regresi linear sederhana. Regresi linear sederhana adalah teknik analisis data yang digunakan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

A. Karakteristik Partisipan

Partisipan penelitian sebesar 111 orang, akan tetapi partisipan yang memenuhi kriteria penelitian sebesar 104 orang (7 orang

dieliminasi karena masa kerja kurang dari 1 tahun). Berikut ilustrasi rincian data subyek penelitian dalam bentuk tabel 1.

Tabel 2. Informasi dasar tentang subyek penelitian

	Frekuensi	Presentase %
Jenis Kelamin		
Laki-laki	69	66%
Perempuan	35	34%
Golongan Kerja		
II	1	1%
III	85	82%
IV	18	17%
Jenjang Pendidikan		
Diploma	12	12%
S1	45	43%
S2	45	43%
S3	2	2%

Berdasarkan tabel 2 terlihat bahwa karakteristik subyek penelitian berdasarkan jenis kelamin meliputi 69 laki-laki sebesar 66% dan 35 perempuan sebesar 34%. Karakteristik subyek penelitian berdasarkan golongan kerja meliputi 1 partisipan dengan golongan II sebesar 1%, 85 partisipan dengan golongan 3 sebesar 82%, dan 18 partisipan dengan golongan IV sebesar 17%.

Karakteristik subyek penelitian berdasarkan jenjang pendidikan meliputi 12 partisipan dengan jenjang pendidikan Diploma sebesar 12%, 45 partisipan dengan jenjang pendidikan S1 sebesar 43%, 45 partisipan dengan jenjang pendidikan S2 sebesar 43%, dan 2 partisipan dengan jenjang pendidikan S3 sebesar 2%.

B. Deskripsi Variabel

Tabel 3. Deskripsi Variabel

	Mean	SD	N
Career Anchor	104.79	13.629	104
Motivasi Kerja	78.64	13.709	104

Berdasarkan tabel 3 dapat dilihat bahwasanya skor *mean* tertinggi adalah pada variabel *career anchor* dengan *mean* 104,79 kemudian dilanjutkan oleh variabel

motivasi kerja dengan nilai *mean* sebesar 78,64.

C. Hasil Uji Asumsi

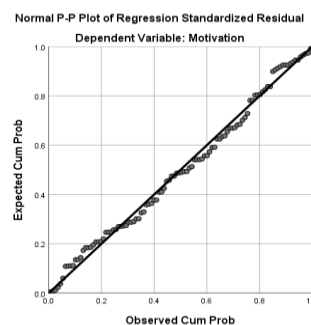
Tabel 4. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Kolmogorov-Smirnov	Keterangan
<i>Career Anchor * Work Motivation</i>	.200	Normal

Berdasarkan hasil uji normalitas di tabel 4, nilai signifikansi pada *unstandardized residual* pada variabel *career anchor* dan *work motivation* sebesar .200. Nilai

signifikansi tersebut lebih besar dari .05 yang menunjukkan bahwa uji asumsi normalitas terpenuhi karena data tersebar secara normal.

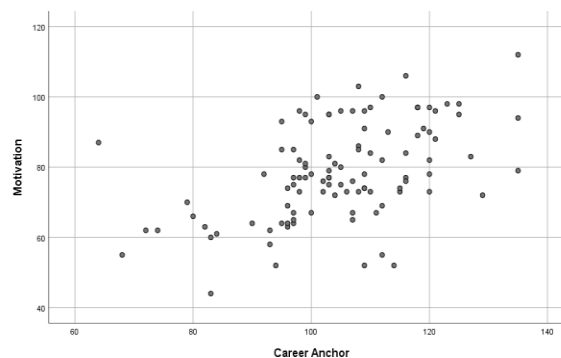
Gambar 1. Hasil P Plots Uji Normalitas Career Anchor dan Work Motivation



Berdasarkan hasil *probability plots* pada gambar 1 di atas digunakan untuk menguji persebaran data dari variabel *career anchor* dan variabel *work motivation*. Hasil *p plots* uji normalitas menunjukkan

bahwa titik-titik data berada dekat dengan garis diagonal, sehingga dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini terdistribusi secara normal.

Gambar 2. Hasil P Plots Uji Linearitas Career Anchor dan Work Motivation

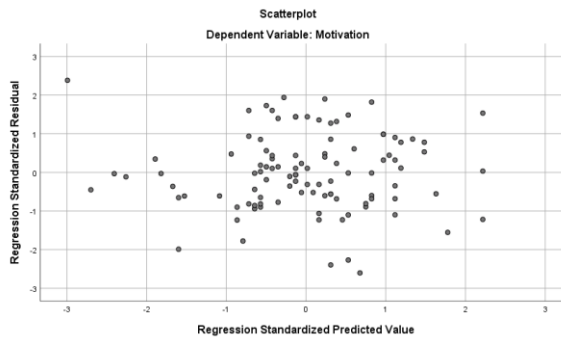


Berdasarkan hasil uji linearitas yang digambarkan melalui *scatterplot* pada gambar 2 dapat dilihat bahwa titik-titik

plot data membentuk garis lurus dari kiri bawah naik ke kanan atas. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan

positif antara variabel *career anchor* dan *work motivation*.

Gambar 3. Hasil P. Plots Uji Heteroskedastisitas Career Anchor dan Work Motivation



Penulis juga melakukan uji heteroskedastisitas dengan menggunakan *scatterplot* pada gambar 3. Berdasarkan gambar *scatterplot* di atas menunjukkan bahwa titik-titik data berada di atas dan di bawah angka 0, serta penyebarannya merata dan tidak mengumpul di suatu tempat tertentu. Hasil *p plots* uji heteroskedastisitas

tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

D. Hasil Uji Koefisien Regresi Sederhana

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel bebas (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y).

Tabel 5. Hasil uji koefisien regresi sederhana

		Coefficients ^a			
		<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
Model		B	Beta		
1	(Constant)	26,735		2.919	.004
	<i>Career Anchor</i>	.495	.492	5.715	.000

a. Dependent Variable: *Motivation*

Berdasarkan tabel 5 diketahui bahwa nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 (Sig. 0.000; $p < 0.01$), sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti bahwa terdapat

pengaruh signifikan *Career Anchor* (X) terhadap Motivasi Kerja (Y) pegawai ASN di Ditjen Otda Kemendagri. Berikut ini gambaran persamaan regresinya: $Y = 26,735\ 735 + 0,495\ x$. Temuan ini menun-

jukkan bahwa nilai konstanta sebesar 26.735 yang dimaknai jika variabel *career anchor* dianggap sama dengan nol, maka variabel *work motivation* adalah sebesar 26.735. Angka koefisien regresi. sebesar 0,495 yang dimaknai bahwa setiap penambahan 1% *career anchor* (x), maka motivasi kerja pegawai akan meningkat sebesar 0,495. Karena nilai koefisien regresi bernilai positif, maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa *career anchor* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai. Selanjutnya, koefisien X dimaknai bahwa jika variabel *career anchor* mengalami kenaikan sebesar satu poin, maka akan menyebabkan kenaikan pada variabel *work motivation* sebesar .495.

E. Hasil Uji Koefisien Regresi Secara Parsial

Penulis melakukan uji koefisien regresi secara parsial (uji t) dengan cara membandingkan t hitung dengan t tabel guna menguji tingkat signifikansi dari

pengaruh *career anchor* secara parsial terhadap motivasi kerja. Tujuannya adalah untuk menjawab pertanyaan penelitian, yaitu apakah profil *career anchor* yang terdiri dari *talent-based anchors*, *need-based anchors*, dan *value-based anchors* memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja ASN di Ditjen Otda Kemendagri. Penentuan kriteria penerimaan dan penolakan sebagai berikut:

Ho diterima jika:

Apabila t hitung < t tabel, maka H_a ditolak dan H_o diterima, berarti tidak ada pengaruh signifikan jenis *anchor* terhadap motivasi secara parsial.

Apabila t hitung > t tabel, maka H_a diterima dan H_o ditolak, berarti ada pengaruh signifikan jenis *anchor* terhadap motivasi secara parsial.

Tabel 6. Hasil uji koefisien regresi secara parsial

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.926	11.841		1.514	.134
	Geographical security	-.216	.737	-.031	-.294	.770
	Managerial	1.813	.866	.261	2.093	.039
	Technical	.930	.503	.187	1.849	.068
	Enterpreneurial	-.713	.613	-.125	-1.164	.248

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
<i>Economic Security</i>	1.647	1.208	.127	1.363	.176
<i>Autonomy</i>	.242	.525	.047	.461	.646
<i>Lifestyle</i>	-.980	.689	-.155	-1.423	.158
<i>Service</i>	.190	.803	.024	.237	.813
<i>Pure Challenge</i>	2.508	.621	.470	4.037	.000

a. Dependent Variable: *Motivation*

Berdasarkan tabel 6, penulis menguraikan sejumlah analisis yang mengacu pada tiap aspek dari profil *career anchor* sebagai berikut:

1. *Talent Based Anchor*

a. *Managerial Competence Anchor terhadap Motivasi Kerja*

Berdasarkan *output* SPSS di atas diketahui nilai t-hitung jenis anchor *Managerial Competence* adalah sebesar t-hitung = 2.093. Karena nilai t-hitung = 2.093 > t-tabel = 1.666, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan jenis *anchor managerial competence* terhadap motivasi secara parsial ke arah positif.

b. *Technical Competence Anchor terhadap Motivasi Kerja*

Berdasarkan *output* SPSS di atas diketahui nilai t-hitung jenis anchor *Technical Competence* adalah sebesar t-hitung = 1.849. Karena nilai t-hitung = 1.849 > t-tabel = 1.666, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan jenis *anchor technical*

competence terhadap motivasi secara parsial ke arah positif

c. *Entrepreneurial Creativity Anchor terhadap Motivasi Kerja*

Berdasarkan *output* SPSS di atas diketahui nilai t-hitung jenis anchor *Entrepreneurial Creativity* adalah sebesar t-hitung = -1.164. Karena nilai t-hitung = -1.164 < t-tabel = 1.666, maka dapat disimpulkan bahwa ada tidak ada pengaruh signifikan jenis *anchor entrepreneurial creativity* terhadap motivasi secara parsial.

2. *Need Based Anchor*

a. *Economic Security Anchor terhadap Motivasi Kerja*

Berdasarkan *output* SPSS di atas diketahui nilai t-hitung jenis anchor *Economic Security* adalah sebesar t-hitung = 1.363. Karena nilai t-hitung = 1.363 < t-tabel = 1.666, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan jenis *anchor Economic Security* terhadap motivasi secara parsial.

b. *Geographic Stability Anchor terhadap Motivasi Kerja*

Berdasarkan *output* SPSS di atas diketahui nilai t-hitung jenis anchor *Geographical Stability* adalah sebesar t-hitung = $-.294$. Karena nilai t-hitung = $-.294 < t\text{-tabel} = 1.666$, maka dapat disimpulkan bahwa ada tidak ada pengaruh signifikan jenis *anchor geographic stability* terhadap motivasi secara parsial.

c. **Autonomy Anchor terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan *output* SPSS di atas diketahui nilai t-hitung jenis anchor *Autonomy* adalah sebesar t-hitung = $.461$. Karena nilai t-hitung = $.461 < t\text{-tabel} = 1.666$, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan jenis *anchor autonomy* terhadap motivasi secara parsial.

d. **Lifestyle Anchor terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan *output* SPSS di atas diketahui nilai t-hitung jenis anchor *Lifestyle* adalah sebesar t-hitung = -1.423 . Karena nilai t-hitung = $-1.423 < t\text{-tabel} = 1.666$, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan jenis *anchor lifestyle* terhadap motivasi secara parsial.

3. **Value Based Anchor**

a. **Service Anchor terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan *output* SPSS di atas diketahui nilai t-hitung jenis anchor *Service* adalah sebesar t-hitung = $.237$. Karena nilai t-hitung

= $.237 < t\text{-tabel} = 1.666$, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan jenis *anchor service* terhadap motivasi secara parsial.

b. **Pure Challenge terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan *output* SPSS di atas diketahui nilai t-hitung jenis anchor *Pure Challenge* adalah sebesar t-hitung = 4.037 . Karena nilai t-hitung = $4.037 > t\text{-tabel} = 1.666$, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan jenis *anchor pure challenge* terhadap motivasi secara parsial ke arah positif

Berdasarkan uraian uji t secara parsial di atas, penulis menyimpulkan bahwa profil *career anchor managerial competence, technical competence, dan pure challenge* memiliki pengaruh parsial secara signifikan ke arah positif terhadap variabel motivasi kerja. Sedangkan profil *anchor* lainnya (*Entrepreneurial Creativity, Economic Security, Geographical Stability, Autonomy, Lifestyle, dan Services*) tidak memiliki pengaruh parsial yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja. Selain itu, temuan lainnya yang menarik adalah profil *career anchor* yaitu *pure challenge* (t-hitung = 4.037) berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja pegawai ASN di Ditjen Otda Kemendagri.

Tabel 7. Hasil Uji Determinasi

Model	R	R Square	Adj. R Square	Std. Error of the Estimate
Career Anchor - Work Motivation	.492	.243	.235	11.990

a. Dependent Variable: Motivation

b. Predictors: (Constant), Career Anchor

F. Uji Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk menjelaskan kemampuan model persamaan regresi dalam menjelaskan pengaruh perubahan variabel dependen (variabel terikat) terhadap variabel independen (variabel bebas). Koefisien *R Square* (R^2) yang diperoleh dalam penelitian ini sebesar 0,243. Hal tersebut dapat diinterpretasikan bahwa variabel *career anchor* memiliki peran terhadap variabel *work motivation* sebesar 24,3%, sedangkan sisanya sebesar 75,7% dipengaruhi oleh faktor yang lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Standard Error of the Estimate adalah suatu ukuran banyaknya kesalahan model regresi

dalam memprediksikan nilai Y. Dari hasil regresi diperoleh nilai 11,990. Hal ini menunjukkan bahwa banyaknya kesalahan dalam memprediksi perilaku inovatif sebesar 11,990. Sebagai pedoman jika *standard error of the estimate* < standart deviasi Y, yaitu $11,990 < 13,709$, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi semakin baik dalam memprediksi nilai Y.

G. Uji Koefisien Regresi Secara Bersamaan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas (X) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (Y).

Tabel 8. Hasil uji F dalam analisis regresi linear sederhana ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4695.246	1	4695.246	32.662	.000 ^b
	Residual	14662.591	102	143.751		
	Total	19357.837	103			

a. Dependent Variable: Motivation

b. Predictors: (Constant), Career Anchor

Nilai F hitung > F tabel ($32,662 > 4,15$), maka H_0 ditolak. Artinya ada pengaruh secara signifikan antara *career anchor* dan motivasi kerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *career anchor* berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di Ditjen Otda Kemendagri.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data ditemukan adanya pengaruh antara *career anchor* dan motivasi kerja pada aparatur sipil negara (ASN) yang bekerja di Ditjen Otonomi Daerah Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. Hasil perhitungan SPSS menunjukkan nilai $F_{hitung} = 32,662$. Hal ini berarti bahwa variabel *career anchor* (X) memiliki pengaruh terhadap variabel motivasi kerja (Y). Temuan ini menunjukkan bahwa faktor-faktor *career anchor* yang meliputi *life satisfaction*, *idealism*, *service*, *entrepreneur creativity*, *pure challenge*, *managerial competence*, *technical/functional competence*, dan *managerial skill* secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja ASN yang bekerja di Ditjen Otonomi Daerah Kemendagri.

Pada penelitian ini, *anchor pure challenge* memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap motivasi kerja. *Pure challenge* merupakan anchor yang termasuk dalam

value based. *Value based* ini terbentuk dari hubungan timbal balik yang terjalin antara individu dengan nilai dan norma pada lembaga atau organisasi tempat individu bekerja. Dengan subyek penelitian pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang sebanyak 85% golongan III, yang artinya telah memiliki masa kerja mulai dari hitungan bulan hingga tahun dalam berinteraksi dengan nilai dan norma lembaga.

Ciri utama dari *pure challenge* adalah individu memiliki komitmen untuk memegang teguh pekerjaannya, rela mengabdikan dirinya kepada pekerjaannya dengan totalitas penuh. Pegawai Aparatur Sipil Negara atau pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pegawai ASN akan mengemban tugasnya hingga usia pensiun, sehingga pegawai ASN selayaknya memegang totalitas penuh dalam menjalankan pekerjaannya.

Sebanyak 66% dari responden penelitian ini adalah berjenis kelamin laki-laki, yang relevan jika laki-laki memiliki *anchor pure challenge* karena tuntutan akan stabilitas kebutuhan fisiologis, rasa aman dan

kehidupan sosial di lingkungan kerja menjadi kebutuhan dasar yang harus dipenuhi.

Status responden sebagai pegawai ASN yang telah berinteraksi dengan nilai dan norma lembaga, serta adanya tuntutan stabilitas kebutuhan dasar yang harus dipenuhi oleh responden laki-laki mempengaruhi motivasi mereka dalam bekerja. Temuan ini mendukung penelitian Schein (2007) yang menemukan bahwa *career anchor* sebagai perwujudan konsep pilihan karir yang berfokus pada individu dan sebagai instrumen motivasi yang penting untuk merepresentasikan pilihan karir dan sikap individu di tempat kerja. Jika pekerjaan individu tidak sesuai dengan *career anchor* yang penting bagi mereka, maka kemungkinan besar akan berdampak negatif pada kinerja dan jika situasi ini terus berlanjut maka akan terjadi penurunan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Misalnya jika dikaitkan dengan salah satu aspek *career anchor* yaitu *security* dan *stability*, maka dapat dimaknai bahwa pegawai yang terpenuhi aspek keamanan dan stabilitas di lingkungan kerjanya akan setuju untuk menyerahkan keputusan kepada organisasinya untuk menentukan jalur karir mereka. Selain itu, akan lebih mudah disosialisasikan ke dalam norma dan nilai organisasi, utamanya jika mereka merasa

memperoleh jaminan keamanan dari organisasi yang menaunginya.

Penulis berargumentasi bahwa sebaiknya *career anchor* disini juga diselaraskan dengan pembinaan dan pengembangan karier pegawai ASN yang merujuk pada Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 (pasal 69) meliputi: (1) pengembangan karier ASN dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah, (2) pengembangan karier pegawai ASN dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas, (3) kompetensi meliputi kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesifikasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja; kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan. (4) Integritas diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan perundang-undangan, kemampuan bekerjasama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan Negara. (5) Moralitas diukur dari penerapan dan pengalaman nilai etika agama, budaya, dan sosial kemasyarakatan.

Kinerja pegawai juga perlu didukung oleh dorongan dan arahan pimpinan untuk mengoptimalkan potensi pegawai demi mencapai tujuan organisasi. Kondisi ini tentunya dapat dicapai jika pimpinan memahami motivasi kerja bawahannya yang salah satunya melalui analisis kebutuhan (Sitorus & Hutasoit, 2013). Derajat motivasi kerja salah satunya juga menentukan persepsi tentang kesuksesan karir seseorang (Brets & Judge, 1994) dan mendukung rencana masa depan mereka (Granose & Portwood, 1987).

Temuan lainnya penelitian ini menunjukkan bahwa profil *career anchor managerial competence, technical competence, dan pure challenge* memiliki pengaruh parsial secara signifikan ke arah positif terhadap motivasi kerja; sedangkan profil *career anchor* lainnya yaitu *entrepreneurial creativity, economic security, geographical stability, autonomy, lifestyle, dan services* tidak memiliki pengaruh parsial yang signifikan terhadap motivasi kerja. Temuan profil *career anchor* ini sejalan dengan pendapat Cai (2012) yang menyatakan bahwa individu memiliki banyak kebutuhan untuk direalisasikan, sehingga sangat memungkinkan memiliki lebih dari satu *career anchor* yang dominan.

Berdasarkan uraian temuan profil *career anchor* tersebut, penulis berargumentasi

bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh tanggungjawab pegawai ASN untuk menjalankan tugas sesuai dengan batasan wewenang di setiap jabatan maupun pembagian kerja yang diembannya serta proses mensupervisi yang secara rutin diterapkan oleh pimpinan (asumsinya adalah jika pegawai tidak diarahkan dan disupervisi oleh pimpinan, maka ada potensi kinerja pegawai terhambat atau tidak berjalan secara efektif).

Keberhasilan pegawai saat menghadapi tantangan untuk menangani masalah yang sulit dipecahkan dan bekerja sesuai keahlian yang dimiliki menjadi karakteristik khas yang mewakili profil *career anchor* ASN yang bekerja di Ditjen Otda Kemendagri. Namun, di sisi lain terdapat sejumlah kelemahan yang ditemukan dalam profil *career anchor* ASN yang bekerja di Ditjen Otda Kemendagri seperti kecenderungan minat pegawai yang kurang untuk mencari ide-ide baru dalam rutinitas kerja, kurangnya inisiatif untuk menggunakan keahlian dan kapasitas yang dimiliki untuk meningkatkan pelayanan publik, kurang percaya diri atas kemampuan yang dimiliki, dan potensi terjadinya mutasi sebagai bentuk pengembangan personel dalam organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.

Jika dikaitkan dengan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia nomer 5 tahun 2019 tentang tata cara pelaksanaan mutasi pasal 2 ayat 5 yang menjelaskan bahwa mutasi dapat dilakukan atas dasar kesesuaian antara kompetensi PNS dengan persyaratan jabatan, klasifikasi jabatan, dan pola karier dengan memperhatikan kebutuhan organisasi), dan adanya ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Idealnya, setiap pegawai memiliki keseimbangan kehidupan kerja atau dikenal dengan istilah *work life balance* yang diwujudkan dalam bentuk komitmen dan manajemen waktu yang baik dalam menyeimbangkan peran di pekerjaan maupun kehidupan pribadi (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2005).

Penulis menganggap bahwa masih banyak keterbatasan dalam penelitian ini. Meskipun penelitian ini berjalan dengan lancar sesuai dengan tenggat waktu pengisian kuesioner, namun sebaiknya perlu digali lagi profil *career anchor* ini misalnya dengan budaya organisasi yang menaungi, *personal value*, dan loyalitas kerja. Mengingat profil *career anchor* tidak dapat digeneralisasikan ke setiap instansi pemerintahan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Variabel *career anchor* (X) memiliki pengaruh terhadap variabel motivasi kerja (Y). Temuan ini menunjukkan bahwa faktor-faktor *career anchor* yang meliputi *life satisfaction, idealism, service, entrepreneur creativity, pure challenge, managerial competence, technical /functional competence*, dan *managerial skill* secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja ASN yang bekerja di Ditjen Otonomi Daerah Kemendagri.

Profil *career anchor managerial competence, technical competence*, dan *pure challenge* memiliki pengaruh parsial secara signifikan ke arah positif terhadap variabel motivasi kerja, sedangkan profil *anchor* lainnya (*entrepreneurial creativity, economic security, geographical stability, autonomy, lifestyle, dan services*) tidak memiliki pengaruh parsial yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja.

Temuan lainnya yang menarik adalah profil *career anchor* yaitu *pure challenge* (t-hitung = 4.037) berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Direktorat Jenderal Otonomi Daerah Kementerian Dalam Negeri. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja mayoritas pegawai dipengaruhi oleh tantangan untuk

menyelesaikan permasalahan yang terjadi di lingkungan kerjanya dan didukung juga oleh adanya situasi kerja yang kompetitif.

Saran

Adapun saran penelitian yang dapat diberikan dalam penelitian ini meliputi:

Melakukan penelitian dengan referensi yang sesuai dengan setting penelitian, dalam hal ini di instansi pemerintahan, utamanya pada variabel *career anchor*. Model *career anchor* ini sebenarnya menarik untuk diterapkan secara berkelanjutan baik dalam jangka menengah maupun jangka panjang karena bergerak secara dinamis dan dapat membantu pegawai ASN untuk mengidentifikasi karier pribadi di masa lalu, masa kini, maupun masa mendatang.

1. Melakukan pemetaan *career anchor* pegawai ASN secara menyeluruh.
2. Menyusun rencana pengembangan karir pegawai melalui program manajemen talenta yang berbasis pada kompetensi dan *anchor* setiap individu.
3. Memfasilitasi program *coaching* dan *mentoring* kepada pegawai secara berkala untuk meningkatkan performa dan motivasi kerja jika pegawai yang bersangkutan ditempatkan pada jabatan yang tidak sesuai dengan *anchor* yang dimilikinya.
4. Menyelenggarakan pelatihan motivasi (*achievement motivation training/AMT*) bagi pegawai secara berkala.

DAFTAR RUJUKAN

- Anoraga, P. (2009). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bretz, R. D., & Judge, T. A. (1994). Person-organization fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44(1), 32–54. DOI: [10.1006/jvbe.1994.1003](https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1003)
- Brown, Duane and Associates. (2002). *Career Choice and Development 4th Edition*. John Wiley & Sons, Inc.
- Cai, M. (2012). *Measurement Approach to the Comparisons of Career Anchor Models*. Theses and Dissertations. <https://scholarsarchive.byu.edu/etd/3581>.
- Direktorat Jenderal Otonomi Daerah. (2021, Mei 8). Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Strategis. Jakarta. <http://otda.kemendagri.go.id/pages/visi-dan-misi>.
- Direktorat Jenderal Otonomi Daerah. (2021, September 25). Sekilas Tentang Direktorat Jenderal Otonomi Daerah. Jakarta. <http://otda.kemendagri.go.id/>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A.K, Bellerose, J., Benabou, C,

- Chemolli, E., Güntert, S.T., Halvari, H., Indiyastuti, D.L., Johnson, P.A., Molstad, M.H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A.H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196, DOI: [10.1080/1359432X.2013.877892](https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892)
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., den Broeck, A.V., Aspeli, A.N., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S.T., Halvari, H., Indiyastuti, D.L., Johnson, P.A., Molstad, M.H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A.H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2014): The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. DOI: [10.1080/1359432X.2013.877892](https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892).
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646. DOI: [10.1177/0013164409355698](https://doi.org/10.1177/0013164409355698)
- Granose, C. S., & Portwood, J. D. (1987). Matching individual career plans and organizational career management. *Academy of Management Journal*, 30(4), 699- 720.
- Hadiarni & Irman. (2009). *Konseling Karir*. Batusangkar: STAIN Batusangkar.
- Hasanati, M., & Suhariadi, F. (2014). Pengaruh kongruensi career anchor-external career opportunity dan sikap terhadap rotasi jabatan pada kepuasan karir karyawan pt x. *Insan Media Psikologi*. 16(3), 35-50.
- Igbaria, M., Greenhaus, J.J., & Parasuraman, S. (1991), Career Orientations of MIS Employees: an Empirical Analysis. *MIS Quarterly*, 15(2), 151-169. DOI: [10.2307/249376](https://doi.org/10.2307/249376)
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Meiliani & Budiarto. (2008). Aplikasi Model CA Schein Pada PNS di Kota Pagar Alam. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 7(2), 1-21.
- Milkovich, George T., Boudreau, J.W. (1997). *Human Resource Management*. USA: Richard D. Irwin.
- Pardede, A.C. & Mustam, M. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil dalam Rangka Reformasi Birokrasi di Kabupaten Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 6(4).
- Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomer 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi. <https://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2019/04/PERATURAN-BKN-NO.-5-TAHUN-2019-TATA-CARA-PELAKSANAAN-MUTASI-update.pdf>
- Miftahun, S. & Sugiyanto. (2010). Pengaruh Dukungan Sosial dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediator Motivasi Kerja. *Jurnal Psikologi*, 37(1), 94-109.

- Milkovich, George T., John W. Boudreau. (1997). *Human Resource Management*. USA: Richard D. Irwin.
- Robbins, S.P. & Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Schein, E. H. (2007). Career Anchors Revisited: Implications For Career Development in The 21st Century, *NHRD Journal Career Management*, 1(4), 27- 33.
- Schein, E. H. (1990). *Career anchors and job/role planning: The links between career pathing and career development*. Sloan Working Papers. Sloan School of Management, MIT. Retrieved from <http://dspace.mit.edu/handle/1721.1/2315>.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N. (2005). *Organization Behavior: 9th Edition*. US: John Wiley & Sons Inc.
- Sitorus, M., & Hutasoit, L. (2013). Hubungan motivasi kerja terhadap kinerja PNS (Studi kasus di sekretariat daerah Kabupaten Humbang Hasundutan). *Jurnal Borneo Administrator*, 9(2). DOI: 10.24258/jba.v9i2.103.
- Suryaningrum, K.M. (2020, November 1). *Siapakah Indonesia Menyosong Society 5.0 Dengan Seiring Perkembangan Big Data Yang Semakin Pesat?* Binus Univ. Retrieved from <https://socs.binus.ac.id/2020/11/01/siapakah-indonesia-menyosong-society-5-0-dengan-seiring-perkembangan-big-data-yang-semakin-pesat/>.
- Suseno, M.N. (2010). Pengaruh dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan mediator motivasi kerja. *Jurnal Psikologi*, 37(1), 94-109.
- Tremblay, M.A., Blanchard, C.M., Taylor, S., Pelletier, L.G., & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 41(4), 213-226.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. https://www.sdm.kemenkeu.go.id/peraturan/doc/UU_NO_5_2014.PDF
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah. <https://peraturan.go.id/common/dokumen/ln/2014/uu23-2014bt.pdf>
- Yuniarto, A. & Waruwu, P. (2017). Meningkatkan Kinerja Melalui Motivasi Dengan Anteseden Kepemimpinan Terpersepsi dan Lingkungan Kerja Terpersepsi [Prosiding]. *Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call For Paper Unisbank ke-3*. Retrieved from <https://www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/sendu/article/view/5079>.