

**PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN PRESTASI KERJA  
TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR DIMEDIASI  
PELATIHAN KARIR PADA KANTOR KEMENTERIAN LUAR  
NEGERI TIMOR-LESTE DI INDONESIA**

**TESIS**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Guna Mencapai Gelar Magister**

**Program Studi Magister Manajemen**



Diajukan Oleh:

**FREDERICO DE ARAÚJO PINTO**

**NPM : 24061020015**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"**

**JAWA TIMUR**

**SURABAYA**

**2026**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**TESIS**

**PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN PRESTASI KERJA  
TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR DIMEDIASI PELATIHAN KARIR  
PADA KANTOR KEMENTERIAN LUAR NEGERI  
TIMOR-LESTE DI INDONESIA**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**FREDERICO DE ARAÚJO PINTO**  
NPM : 24061020015

Telah Dipertahankan Oleh Dewan Penguji Tesis Pada  
Tanggal 25 Februari 2026 dan Dinyatakan Telah  
Memenuhi Syarat Di Terima

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

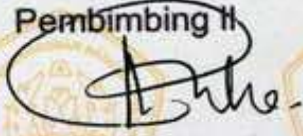
Pembimbing I

  
**Prof. Dr. Yuniningsih, S.E., M.Si**  
NIP. 197006202021212001

Ketua Dewan Penguji

  
**Dr. Muhadjir Anwar, SE, M.M., CRP**  
NIP. 196509071991031001

Pembimbing II

  
**Dr. Dra. Ika Korika Swasti, M.Pd**  
NIP. 196409201989032001

Anggota Dewan Penguji

  
**Dr. Nanik Haryana, S.Pd., M.M.**  
NPT. 20219871010230

Surabaya 25 Februari 2026

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

  
**Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, M.Si., CRP**  
NIP. 196304201991032001



## LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : Frederico De Araújo Pinto  
NPM : 24061020015  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah Tesis ini tidak terdapat bagian karya lain yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu Lembaga Pendidikan Tinggi dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang bersumber dari dokumen orang lain/Lembaga lain, kecuali yang disitasi.

Dan saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsur-unsur plagiasi. Apabila dikemudian hari terdapat indikasi plagiasi pada Tesis ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU no 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari siapapun juga dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya 25 Februari 2026

Yang Menyatakan



Frederico De Araújo Pinto

## KATA PENGANTAR

Puji syukur dan ke hadirat Tuhan yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya. Proposal Tesis berjudul **pengaruh pengalaman kerja dan prestasi kerja terhadap pengembangan karir dimediasi pelatihan karir pada kantor kementerian luar negeri timor-leste di indonesia** dapat terselesaikan sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur. Tesis ini tersusun atas bimbingan serta dukungan berbagai pihak, sehingga penulis menyampaikan ucapan terima kasih, kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Akhmad Fauzi, M.MT., CHRA, selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Ibu Dr.Dra.Tri Kartika Pertiwi, M.M.,CRP, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
3. Ibu Prof. Dr. Yuniningsih, S.E., M.Si, selaku Koordinator Program Studi Magister Manajemen Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
4. Ibu Prof. Dr. Yuniningsih, S.E., M.Si, CFRM selaku dosen pembimbing I, atas bimbingan, dukungan, motivasi, dan dedikasi.
5. Ibu Dr. Dra. Ika Korika Swasti, M. Pd, CHRM selaku dosen pembimbing II, atas semangat, arahan, inspirasi dan perhatian.
6. Ibu, Bapak dan Adik, atas limpahan doa, kasih tulus, serta dukungan yang menjadi pijakan dalam menapaki asa.
7. Bapak dan Ibu dosen Program Studi Magister Manajemen, atas ilmu, teladan, dan pengalaman akademik.

8. Staff administrasi Program Studi Magister Manajemen, atas pelayanan, arahan dan dukungan administratif.
9. Rekan Program Magister Manajemen, atas semangat, kerjasama dan dukungan yang berarti.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung penyusunan Tesis ini, meskipun tidak tercantum secara individual. Penulis menyadari adanya keterbatasan, sehingga kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan sebagai bagian dari perbaikan berkelanjutan. Harapan penulis agar Tesis ini dapat memberi manfaat praktis sekaligus kontribusi ilmiah bagi pengembangan pengetahuan dan pihak yang memerlukan.

Surabaya, 25 Februari 2026

FREDERICO DE ARAÚJO PINTO

## DAFTAR ISI

|                                                       |             |
|-------------------------------------------------------|-------------|
| <b>HALAMAN JUDUL .....</b>                            | <b>i</b>    |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                            | <b>ii</b>   |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                               | <b>iii</b>  |
| <b>DAFTAR TABEL.....</b>                              | <b>vi</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR .....</b>                            | <b>vii</b>  |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>                           | <b>viii</b> |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b>                              |             |
| Latar Belakang Masalah.....                           | 1           |
| Rumusan Masalah .....                                 | 15          |
| Tujuan Penelitian.....                                | 16          |
| Manfaat Penelitian.....                               | 17          |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>                        |             |
| 2.1 Review Penelitian Sebelumnya .....                | 18          |
| 2.2 Tinjauan Teoritis.....                            | 21          |
| 2.2.1. <i>Theory Two Factor</i> .....                 | 21          |
| 2.2.2. <i>Ability, Motivations, Opportunity</i> ..... | 24          |
| 2.3 Variabel Penelitian.....                          | 26          |
| 2.3.1 Pengalaman Kerja .....                          | 26          |
| 2.3.2 Prestasi Kerja .....                            | 29          |
| 2.3.3 Pelatihan Karir .....                           | 31          |
| 2.3.4 Pengembangan Karir .....                        | 34          |

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.4 Pengaruh antar Variabel.....                                                  | 37 |
| 2.4.1. Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Pengembangan karir ....                 | 37 |
| 2.4.2 Pengaruh Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Kari .....                    | 39 |
| 2.4.3 Pelatihan Karir Memediasi Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karir..... | 41 |
| 2.4.4 Pelatihan karir Memediasi Prestasi Kerja Terhadap pengembangan Karir.....   | 43 |
| 2.5 Kerangka Konseptual .....                                                     | 45 |
| 2.6 Hipotesis Penelitian.....                                                     | 46 |

### **BAB III METODE PENELITIAN**

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| 3.1. Jenis dan Desain Penelitian .....         | 47 |
| 3.2. Operasional dan Pengukuran Variabel ..... | 47 |
| 3.2.1. Definisi Operasional variabel.....      | 47 |
| 3.2.2. Variabel Dependen.....                  | 48 |
| 3.2.3. Pengukuran variabel.....                | 52 |
| 3.3 Populasi dan Sampel .....                  | 54 |
| 3.3.1. Definisi Populasi dan Sampel .....      | 54 |
| 3.3.2. Teknik Sampling.....                    | 54 |
| 3.4. Jenis dan Sumber Data .....               | 56 |
| 3.4.1 Jenis Data .....                         | 56 |
| 3.4.2 Sumber Data .....                        | 56 |
| 3.4.3. Teknik Pengumpulan Data .....           | 57 |
| 3.5 Teknik Analisis Data.....                  | 58 |
| 3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif.....       | 58 |

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 3.5.2. Faktor Analisis ..... | 59 |
|------------------------------|----|

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....                     | 63 |
| 4.1.1. Ke menterian Luar Negeri Timor-Leste di Indonesia..... | 63 |
| 4.2. Karakteristik Responden .....                            | 64 |
| 4.2.1. Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin.....     | 64 |
| 4.2.2. Karakteristik Responden Menurut Usia.....              | 65 |
| 4.3. Deskripsi Variabel .....                                 | 67 |
| 4.3.1. Deskripsi Pengalaman Kerja Dan Indikator .....         | 67 |
| 4.3.2. Deskripsi Prestasi Kerja dan Indikator .....           | 70 |
| 4.3.3. Deskripsi Palatihan Karir dan Indikator .....          | 73 |
| 4.3.4. Deskripsi Pengembangan Karir dan Indikator .....       | 76 |
| 4.4. Analisis dan pengujian Hipotesi .....                    | 79 |
| 4.4.1 Pengujian Model Pengukuran <i>Outer Model</i> .....     | 79 |
| 4.4.1.1. <i>Outer Loading</i> .....                           | 80 |
| 4.4.1.2. <i>Discriminat Validity</i> .....                    | 81 |
| 4.4.1.3. <i>Composite Reability</i> .....                     | 82 |
| 4.4.1.4 <i>Latent Variable Corelations</i> .....              | 83 |
| 4.4.2 Analisis Model PLS.....                                 | 85 |
| 4.4.3 <i>Structural Model (Inner Model)</i> .....             | 86 |
| 4.4.4 Uji Hopitesis .....                                     | 87 |
| 4.5. Pembahasan .....                                         | 87 |
| 4.5.1 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karir   | 89 |



|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.5.2 Pengaruh Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir .....                    | 92 |
| 4.5.3 Pelatihan Karir Memediasi Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karir ..... | 96 |
| 4.5.4 Pelatihan Karir Memediasi Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir .....   | 98 |

## **BAB V Keimpulan Dan Saran**

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 5.1. Kesimpulan..... | 102 |
| 5.1. Saran .....     | 103 |

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b> | <b>106</b> |
|-----------------------------|------------|

|                      |            |
|----------------------|------------|
| <b>LAMPIRAN.....</b> | <b>112</b> |
|----------------------|------------|

## DAFTAR TABEL

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 1.1 Latar Belakang .....                                       | 7  |
| Tabel 3.1 Skala Likert.....                                          | 53 |
| Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....     | 64 |
| Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....              | 65 |
| Tabel 4.3 Hasil Frekuensi Jawaban Responden Pengalaman Kerja         | 67 |
| Tabel 4.4 Hasil frekuensi Jawaban Responde Prestasi Kerja.....       | 70 |
| Tabel 4.5 Hasil Frekuensi Jawaban Responden Pelatihan Karir .....    | 73 |
| Tabel 4.6 Hasil Frekuensi Jawaban Responden Pengembangan Karir ..... | 76 |
| Tabel 4.7 <i>Outer Loading</i> .....                                 | 80 |
| Tabel 4.8 <i>Average Variance Extracted</i> .....                    | 81 |
| Tabel 4.9 <i>Composite Reability</i> .....                           | 82 |
| Tabel 4.10 <i>Laten Variable Corelations</i> .....                   | 85 |
| Tabel 4.11 <i>R Squrae</i> .....                                     | 86 |
| Tabel 4.12 <i>Path Coefficient (Mean, STDEV-Values)</i> .....        | 88 |

**DAFTAR GAMBAR**

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| Gambar 1.2 Diagram Pra-Survey.....              | 8  |
| Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....             | 45 |
| Gambar 3.2 Konstruksi Diagram Jalur.....        | 62 |
| Gambar 4.1 Diagram Jalur Hasil Output PLS ..... | 85 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| Lampiran Kuesioner Penelitian .....                             | 112 |
| Lampiran1a Karakteristik Responden Menurut Usia.....            | 117 |
| Lampiran 1b Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin.....  | 117 |
| Lampiran 1c Hasil Frekuensi Jawaban Pengalaman Kerja.....       | 117 |
| Lampiran 2a Hasil Frekuensi Jawaban Prestasi Kerja.....         | 118 |
| Lampiran 2b Hasil Frekuensi Jawaban Pelatihan karir .....       | 118 |
| Lampiran 2c Hasil Frekuensi Jawaban Pengembangan kerja .....    | 118 |
| Lampiran 3a <i>Outer Loading</i> .....                          | 119 |
| Lampiran 3b <i>Average Variance Extracted</i> .....             | 119 |
| Lampiran 3c <i>Composite Reliability</i> .....                  | 119 |
| Lampiran 4a <i>Laten variable Corelations</i> .....             | 120 |
| Lampiran 4b Analisis Model SEM-PLS.....                         | 120 |
| Lampiran 4c <i>R-Square</i> .....                               | 120 |
| Lampiran 5a <i>Path Coefficien (Mean, TDEV, T-Values)</i> ..... | 121 |

**PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN PRESTAS KERJA  
TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR DIMEDIASI PELATIHAN KARIR  
PADA KARYAWAN KEMENTERIAN LUAR NEGERI TIMOR-LESTE DI  
INDONESIA**

**FREDERICO DE ARAÚJO PINTO**

**NPM : 24061020015**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengalaman kerja dan prestasi kerja terhadap pengembangan karir dimediasi pelatihan karir pada karyawan Kementerian Luar Negeri Timor-Leste di Indonesia. Latar belakang penelitian ini didasari oleh keterbatasan SDM, manajemen karir belum optimal, promosi dan jabatan belum sepenuhnya berdasarkan kinerja dan kompetensi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode sensus yang melibatkan 62 karyawan sebagai responden.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis jalur *Partial Least Squares* (PLS) dengan landasan teori *Two-Factor Theory* dari Herzberg (1959). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, sedangkan prestasi kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap pengembangan karir. Pelatihan karir tidak memediasi hubungan antara pengalaman kerja dan pengembangan karir. Namun, pelatihan karir terbukti mediasi yang signifikan antara prestasi kerja dan pengembangan karir.

Temuan ini menegaskan bahwa meskipun pengalaman praktis secara alami mendorong pertumbuhan karir, prestasi kerja yang tinggi membutuhkan program pelatihan terstruktur yang efektif untuk meningkatkan kompetensi dan kemajuan profesional.

**Kata kunci: Pengalaman Kerja, Prestasi Kerja, Pelatihan Karir, Pengembangan Karir.**

# **The Influence Of Work Experience And Job Performance On Career Development Mediated By Career Training At The Ministry Of Foreign Affairs And Cooperation Of Timor-Leste In Indonesia**

**FREDERICO DE ARAÚJO PINTO**  
**NPM : 24061020015**

## **ABSTRACT**

This study aims to analyze the influence of work experience and job performance on career development mediated by career training for employees of the Ministry of Foreign Affairs of Timor-Leste in Indonesia. The background of this research is based on limited human resources, suboptimal career management, and promotions and positions not fully based on performance and competency. This study used a quantitative approach with a census method involving 62 employees as respondents.

Data analysis was conducted using Partial Least Squares (PLS) path analysis, grounded in Herzberg's Two-Factor Theory (1959). The results show that work experience has a positive and significant influence on career development, while work performance does not have a significant direct effect on career development. Career training did not mediate the relationship between work experience and career development. However, career training proved to be a significant mediator between work performance and career development.

These findings confirm that while practical experience naturally fosters career growth, high work performance requires an effective, structured training program to enhance competence and professional advancement.

***Keywords: Work Experience, Job Performance, Career Training, and Career Development.***