

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN *SELF EFFICACY*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
PT TELKOM AKSES MEDAN**

TUGAS AKHIR

*Diajukan Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

OLEH:

NAMA	: HASNA PIHIN SIREGAR
NPM	: 2105160189
PROGRAM STUDI	: MANAJEMEN
KONSENTRASI	: MANAJEMEN SDM

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari kamis, tanggal 26 Juni 2025, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : HASNA PIHIN SIREGAR
N P M : 2105160189
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN SELF EFFICACY TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. TELKOM AKSES MEDAN.

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

Penguji II

(Assoc. Prof. Railhanah Daulay, S.E., M.Si)

(Willy Yusnandar, S.E., M.Si)

Pembimbing

(Dr. Mutia Arda, S.E., M.Si)

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Ketua

Sekretaris

(Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA)

(Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh:

NAMA : HASNA PIHIN SIREGAR
N.P.M : 2105160189
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
JUDUL PENELITIAN : PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN
SELF EFFICACY TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PT. TELKOM
AKSES MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, Mei 2025

Pembimbing Skripsi

Dr. MUTIA ARDA, S.E., M.Si

Diketahui/Disetujui
Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

JASMAN SARPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si

Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Lengkap : Hasna Pihin Siregar
Npm : 2105160189
Dosen Pembimbing : Dr. Mutia Arda, S.E., M.Si
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh Pengembangan Karir Dan *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT Telkom Akses Medan

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Isi Latar Belakang dibuat dari umum ke khusus	19/4-2025	
Bab 2	Teori Bab 1 diambil dari buku dengan hanya dari jurnal	19/4-2025	
Bab 3	Definisi Operasional dibuat dari simpulan	19/4-2025	
Bab 4	masukkan loading factor selain hasil deskriptif tambah penjelasan dan pembahasan	22/5-2025	
Bab 5	Saran berdasarkan hasil jawaban kuennr penelitian	22/5-2025	
Daftar Pustaka	Sumber referensi terbani	22/5-2025	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc sidang meja hijau	28/5-2025	

Diketahui oleh:


Ketua Program Studi

Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si

Medan, Mei 2025

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing



Dr. Mutia Arda, S.E., M.Si

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hasna Pihin Siregar
NPM : 2105160189
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : Pengaruh Pengembangan Karir Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Telkom Akses Medan.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tugas akhir yang saya tulis secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata di kemudian hari data-data dari tugas akhir ini salah dan merupakan hasil **plagiat** karya orang lain maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, Juni 2025

Yang membuat pernyataan



Hasna Pihin Siregar

HASNA PIHIN SIREGAR

ABSTRAK

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN *SELF EFFICACY* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT TELKOM AKSES MEDAN

Hasna Pihin Siregar

Program Studi Manajemen

E-mail: hasnapihinsiregar@gmail.com

Tujuan penelitian bertujuan untuk menganalisis beberapa hal yaitu pengaruh pengembangan karir, *self efficacy* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh pengembangan karir dan *self efficacy* terhadap motivasi kerja, pengaruh pengembangan karir dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel sebanyak 79 responden yang merupakan karyawan PT Telkom Akses Medan. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *Path Analysis* serta untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menggunakan aplikasi *Partial Least Square (SmartPLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan karir, *self efficacy* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan positif dan signifikan, pengaruh pengembangan karir dan *self efficacy* terhadap motivasi kerja positif dan signifikan, pengaruh pengembangan karir dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja positif dan signifikan.

Kata Kunci: Pengembangan Karir, *Self Efficacy*, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF CAREER DEVELOPMENT AND SELF-EFFICACY ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT TELKOM AKSES MEDAN

Hasna Pihin Siregar

Management Study Program

E-mail: hasnapihinsiregar@gmail.com

The purpose of this study is to analyze several aspects, namely the influence of career development, self-efficacy, and work motivation on employee performance; the influence of career development and self-efficacy on work motivation; and the influence of career development and self-efficacy on employee performance through work motivation. This study employs an associative research type with a sample of 79 respondents, consisting of employees of PT Telkom Akses Medan. The data collection technique uses a statement list in the form of a questionnaire, and the data analysis technique applies Path Analysis. To test the seven hypotheses proposed in this study, the Partial Least Square (SmartPLS) application is used. The research results indicate that career development, self-efficacy, and work motivation have a positive and significant effect on employee performance; career development and self-efficacy have a positive and significant effect on work motivation; and career development and self-efficacy have a positive and significant effect on employee performance through work motivation.

Keywords: *Career Development, Self Efficacy, Work Motivation, And Employee Performance*

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah rabbil'alam, segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas segala nikmat, rahmat dan karunia yang telah dilimpahkan-Nya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini serta shalawat beriring salam penulis tujukan kepada Nabi Muhammad SAW. Sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul **“Pengaruh Pengembangan Karir Dan *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT Telkom Akses Medan”**.

Tugas akhir ini Diajukan Untuk Memenuhi Syarat penyelesaian studi pendidikan Strata-1 pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Terwujudnya tugas akhir ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak yang mendorong dan membimbing penulis baik dari segi tenaga, ide-ide, segi pemikiran dan materil sehingga Tugas akhir ini dapat selesai. Oleh karena itu dalam Kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Cinta Pertama Dan panutanku, Ayahanda Ismail Hamzah Siregar. Beliau Memang Tidak sempat merasakan pendidikan sampai bangku perkuliahan, namun beliau bekerja keras serta mampu mendidik penulis, memotivasi, memberikan dukungan baik secara moril maupun materil sehingga penulis

mampu menyelesaikan studinya sampai bisa meraih gelar sarjana.

Pintu surgaku, Ibunda Suharti. Beliau sangat berperan penting dalam menyelesaikan program studi penulis, beliau juga tidak sempat merasakan pendidikan sampai dibangku perkuliahan, tetapi selalu memberikan perhatian, kasih sayang, semangat motivasi serta do'a yang selalu beliau berikan. Semoga ayah dan ibu sehat, panjang umur, dan bahagia selalu love you mom & Dad more more and more.

2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si. selaku wakil dekan I Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si. selaku wakil dekan III Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Dr. Mutia Arda, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Tugas akhir penulis yang telah memberikan bimbingan, Motivasi dan arahan selama pelaksanaan penulisan tugas akhir ini. Sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan baik.
8. Seluruh Dosen dan staf pegawai di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah Memberikan segala Ilmu

Pengetahuan selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan tugas akhir.

9. Kepada Saudara Kandung Penulis Tersayang Abang Sutan Rahmat Aulia Siregar S.T, Adnan Ridwan Siregar S.T, Dan Kakak Pina Hayumi Siregar S.Pd. Terima Kasih Untuk Dukungan, Motivasi Dan Juga Memberikan Materil kepada Penulis Pada Saat Proses Penyusunan Tugas Akhir Ini.
10. Teruntuk seseorang yang tak kalah penting Dini Utami Sahabat penulis yang telah banyak membantu dan menemani setiap Langkah proses penulisan tugas akhir ini. Terima Kasih karna telah menjadi partner terbaik, banyak berkontribusi dalam proses penulisan tugas akhir ini tidak pernah meninggalkan penulis serta selalu memberikan support disaat sedang down, tenaga, menjadi pendengar yang baik dan juga waktu mulai dari, penyusunan proposal, pengurusan berkas seminar, penelitian, persiapan sidang hingga pengurusan berkas wisuda.
11. Sahabat Tercinta dan Tersolid penulis Anggi, uni, icha, Imelda, Puti, dan Zakia. Yang telah menemani setengah perjalanan hidup penulis mulai dari bangku SMP, SMA, dan Kuliah. Terima Kasih karna menjadi sahabat yang baik bahkan seperti saudara. meskipun kuliah ditempat yang berbeda tetapi selalu memberikan dukungan serta motivasi yang sangat dibutuhkan penulis, selalu siap mendengarkan keluh kesah penulis, selalu dapat menghibur penulis dengan tingkah lucu dan absurdnya untuk lebih semangat lagi dan meyakinkan penulis bahwa segala masalah yang dihadapi selama proses ini akan berakhir.
12. Kepada sahabat Tersayang Penulis Dalila, Tasya, dan Syifa. Terima Kasih karna telah memberikan semangat, sama-sama berjuang menjadi partner bertumbuh di segala kondisi banyak suka & duka yang dilewati dan menemani

penulis mulai dari awal duduk dibangku kuliah, proses pembelajaran, Magang, KKN, Hingga Proses Penyusunan Tugas Akhir ini

13. Kepada Sahabat SMA Penulis Terkasih Dinda, uni, Fatimah, & Nadel. Terima kasih Telah kebersamai penulis, dalam menyelesaikan tugas akhir ini meskipun menempuh Pendidikan ditempat yang berbeda tetap selalu menjadi support system terbaik.

14. Terakhir, Terima Kasih untuk diri sendiri “Hasna Pihin Siregar” Apresiasi sebesar-besarnya yang telah berjuang untuk menyelesaikan apa yang telah dimulai. Terima Kasih karna tidak menyerah dan tetap berdiri tegak walaupun penuh dengan tangis, menjadi manusia yang selalu berusaha dan tidak Lelah mencoba. Sulit untuk bisa bertahan sampai titik ini, untuk setiap malam yang dihabiskan dengan kelelahan, dan keraguan yang berhasil dilawan dengan keberanian. *God thank you for being me independent women. i know there are more great ones but i'm proud of this achievement.*

Sungguh penulis sangat menyadari bahwa tugas akhir ini masih sangat jauh dari kata kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis senantiasa mengharapkan saran dan kritiknya demi kesempurnaan dari tugas akhir ini. Mudah-mudahan tugas akhir yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak utamanya kepada almamater tercinta kampus biru Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, Mei 2025

Penulis

Hasna Pihin Siregar
(2105160189)

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	9
1.3 Batasan Masalah.....	9
1.4 Rumusan Masalah	9
1.5 Tujuan Penelitian.....	10
1.6 Manfaat Penelitian.....	11
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	13
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Kinerja Karyawan	13
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	13
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan	14
2.1.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	17
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan	18
2.1.2 Pengembangan Karir.....	20
2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir	20
2.1.2.2 Tujuan Pengembangan Karir	21
2.1.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir.....	23
2.1.2.4 Indikator Pengembangan Karir.....	26
2.1.3 <i>Self Efficacy</i>	29
2.1.3.1 Pengertian <i>Self Efficacy</i>	29
2.1.3.2 Jenis-jenis <i>Self Efficacy</i>	30
2.1.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi <i>Self Efficacy</i>	31
2.1.3.4 Indikator <i>Self Efficacy</i>	33
2.1.4 Motivasi Kerja.....	36
2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja	36
2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Motivasi Kerja.....	38
2.1.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.....	39
2.1.4.4 Indikator Motivasi Kerja	40
2.2 Kerangka Konseptual	43
2.3 Hipotesis.....	50

BAB 3 METODE PENELITIAN	52
3.1 Pendekatan Penelitian	52
3.2 Defenisi Operasional	52
3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	54
3.4 Populasi dan Sampel	55
3.5 Teknik Pengumpulan Data	56
3.6 Teknik Analisis Data.....	58
BAB 4 HASIL PENELITIAN	63
4.1 Hasil Penelitian	63
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	63
4.1.2 Identitas Responden.....	63
4.1.3 Persentase Jawaban Responden.....	68
4.1.4 Analisis Variabel Penelitian.....	69
4.1.4.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	69
4.1.4.2 Variabel Pengembangan Karir (X1)	71
4.1.4.3 Variabel <i>Self Efficacy</i> (X2)	74
4.1.4.4 Variabel Motivasi Kerja (Z).....	76
4.2 Analisis Data	79
4.2.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	79
4.2.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	82
4.3 Pembahasan.....	88
4.3.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	88
4.3.2 Pengaruh <i>Self Efficacy</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	90
4.3.3 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja ..	91
4.3.4 Pengaruh <i>Self Efficacy</i> Terhadap Motivasi Kerja.....	92
4.3.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	94
4.3.6 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja.....	96
4.3.7 Pengaruh <i>Self Efficacy</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja	97
BAB 5 PENUTUP.....	100
5.1 Kesimpulan.....	100
5.2 Saran.....	100
5.3 Keterbatasan Penelitian	101
DAFTAR PUSTAKA	103
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Pencapaian Nilai Kinerja Pada Penjualan di PT Telkom	
Akses Medan.....	6
Tabel 3.1 Definisi Operasional	54
Tabel 3.2 Skedul Rencana Penelitian.....	55
Tabel 3.3 Populasi Penelitian.....	55
Tabel 3.4 Skala Likert.....	58
Tabel 4.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	63
Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Usia.....	64
Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Unit Kerja	64
Tabel 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	66
Tabel 4.5 Identitas Responden Berdasarkan Status Promosi	67
Tabel 4.6 Identitas Responden Berdasarkan Status Pernikahan	68
Tabel 4.7 Skala Likert.....	68
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	69
Tabel 4.9 Skor Angket Variabel Pengembangan Karir (X1).....	71
Tabel 4.10 Skor Angket Variabel <i>Self Efficacy</i> (X2).....	74
Tabel 4.11 Skor Angket Variabel Motivasi Kerja (Z)	76
Tabel 4.12 <i>Outer Loading</i>	79
Tabel 4.13 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	81
Tabel 4.14 <i>Cronbach Alpha</i>	81
Tabel 4.15 <i>Composite Reliability</i>	81
Tabel 4.16 <i>R-Square</i>	82
Tabel 4.17 <i>F-Square</i>	83
Tabel 4.18 <i>Direct Effect</i>	84
Tabel 4.19 <i>Indirect Effect</i>	86
Tabel 4.20 <i>Total Effect</i>	87

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	50
Gambar 4.1 Hasil Uji <i>Algorithm (Outer Loading)</i>	80
Gambar 4.2 Hasil Uji <i>Bootstraping (Direct Effect)</i>	85

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi. Sumber daya Manusia memiliki dampak yang sangat berpengaruh dari sumber daya lainnya, karena sumber daya manusia memiliki posisi yang penting dalam Perusahaan. Kunci keberhasilan suatu perusahaan terletak pada sumber daya manusianya. Sumber daya manusia merupakan salah satu modal utama dalam suatu organisasi, yang dapat memberikan kontribusi yang sangat berharga bagi strategi pencapaian tujuan organisasi. Salah satu contoh pentingnya kontribusi sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan dapat dilihat dari proses produksi (Muna & Isnowati, 2022).

Perusahaan yang memiliki kualitas kerja dan tujuan yang baik tentu akan menghasilkan sumber daya manusia yang baik pula. Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kesuksesan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dalam tercapainya tujuan suatu perusahaan (Arisanti et al., 2019). Salah satu kunci keberhasilan suatu perusahaan adalah bagaimana membuat karyawan memiliki kemampuan dibidangnya dan menciptakan rasa tanggung jawab yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja pada karyawan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Yolinza & Marlius, 2023). Kinerja adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang

dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan (Abdul Kadir, 2018). Secara umum kinerja karyawan yang terdapat pada perusahaan tidak akan selalu meningkat, namun kadangkalanya kinerja karyawan juga menurun yang menyebabkan perusahaan dalam memperoleh labanya kurang maksimal (Sutrisno, 2019). Hal tersebut dikarenakan oleh berbagai faktor yang menjadi penyebab kinerja karyawan mengalami penurunan yaitu pengembangan karir dan rendahnya *self efficacy* pada suatu perusahaan dan harus dihadapi oleh karyawan tersebut. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, salah satunya adalah pengembangan karir, sehingga karyawan berupaya dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan dengan lebih baik (Novita, 2022).

Pengembangan Karir merupakan perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan oleh seseorang untuk dapat mencapai suatu rencana karir (Siagian, 2017). Pengembangan karir karyawan memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Di era persaingan global yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang terampil dan berkomitmen. Oleh karena itu, strategi pengembangan karir yang efektif menjadi sebuah keharusan untuk memastikan karyawan tidak hanya memenuhi tuntutan pekerjaan, tetapi juga berkembang sesuai dengan potensi yang dimilikinya. Pengembangan karier adalah merupakan semua usaha pribadi karyawan yang dituju untuk melaksanakan rencana kariernya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja (Daulay & Susi, 2021).

Walaupun banyak perusahaan yang telah menerapkan program pengembangan karir, sering ditemui berbagai tantangan, seperti kurangnya

dukungan dari manajemen, kurangnya sumber daya, atau budaya organisasi yang tidak mendukung pengembangan karir. Pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karier pribadinya. Pengembangan karir adalah serangkaian kegiatan sepanjang hidup yang memberikan kontribusi pada penjelajahan, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karir seseorang (Kadir, 2018). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan karir karyawan dengan baik agar produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan yang terbaik dan dapat terhindar dari frustrasi kerja yang berdampak pada penurunan kinerja perusahaan.

Selain Pengembangan karir faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu *Self Efficacy*. Efikasi diri, atau keyakinan seseorang akan kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan, telah diakui sebagai salah satu faktor penting dalam pengembangan karier. Karyawan yang memiliki efikasi diri yang tinggi umumnya lebih berani mengambil keputusan, mencari peluang pengembangan, dan mengatasi tantangan yang dihadapi dalam karirnya.

Keyakinan diri seorang karyawan untuk mampu mengerjakan tugas yang diberikan oleh atasan dengan tepat waktu begitu penting untuk dilakukan untuk mendapatkan kesuksesan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Kemudian hubungannya dengan keyakinan yang dimiliki setiap individu seperti keahlian dan pengetahuan tersebut kemudian diaplikasikan ke dalam suatu tindakan tertentu sangat dibutuhkan dalam menghadapi situasi yang ada. Persepsi diri seseorang dalam menilai seberapa baik atau tidak baik dirinya dapat berfungsi dalam situasi tertentu juga diperlukan. Hal ini juga berkaitan dengan keyakinan bahwa setiap

individu dapat melakukan tindakan yang diharapkan. ini membuktikan betapa pentingnya efikasi diri dalam proses pengembangan karir.

Menurut Bandura dalam *Self-Efficacy* Didefinisikan sebagai rasa percaya diri seseorang terhadap kemampuannya untuk melakukan suatu tugas tertentu, telah terbukti mempengaruhi berbagai hasil karir yang positif (Kadir, 2018). Adapun (Muis, Jufrizen, et al., 2018) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa efikasi diri yang tinggi berkaitan dengan peningkatan kinerja dan komitmen terhadap pekerjaan.

Hal ini menunjukkan pentingnya efikasi diri dalam konteks pengembangan karir. Seseorang yang memiliki *Self Efficacy* yang tinggi akan mampu melakukan sesuatu untuk mengubah kejadian-kejadian disekitarnya, Sedangkan Seseorang dengan *Self Efficacy* yang rendah menganggap dirinya pada dasarnya tidak mampu mengerjakan segala sesuatu yang ada disekitarnya dalam situasi sulit, orang yang memiliki *Self Efficacy* yang rendah cenderung mudah menyerah, sementara orang yang memiliki *Self Efficacy* yang tinggi akan berudsa lebih keras lagi untuk mengatasi tantangan yang ada (Jufrizen, 2019)

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan merupakan motivasi kerja. Motivasi pada suatu organisasi bertujuan ntuk mendorong semangat kerja para karyawan agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan demi terwujudnya tujuan suatu organisasi. Pemimpin perusahaan harus memotivasi karyawannya agar mereka memiliki kinerja yang baik secara terus menerus misalnya dengan memberikan penghargaan tau sanksi. Motivasi adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Motivasi

semakin penting karena pimpinan membagi-bagikan pekerjaannya kepada para bawahan untuk dikerjakan dengan baik (Kurnia et al., 2019).

Dalam dunia pekerjaan, motivasi kerja seorang karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang tentunya berdampak kepada perusahaan (Yanuari, 2020). Perusahaan juga memiliki peran dalam mempengaruhi motivasi kerja karyawan (Rahayu, 2015). Jika motivasi kerja seorang karyawan tinggi maka kinerja yang dihasilkan akan memiliki pengaruh positif sehingga dapat mencapai tujuan sebuah perusahaan (Riyadi, S., & Mulyapradana, 2017).

Motivasi kerja adalah berbagai aspek tingkah atau perilaku manusia yang dapat mendorong seseorang untuk berperilaku atau tidak berperilaku (Septivoni et al., 2024). Menurut (Noviawati, 2016) menemukan bahwa peran motivasi kerja sangat vital untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pimpinan wajib memperhatikan karyawan, mengarahkan serta memotivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

PT. Telkom Akses (PTTA) merupakan salah satu anak perusahaan PT. Telkom Indonesia yang bergerak di bidang konstruksi pembangunan dan manage service infrastruktur jaringan. PTTA didirikan sebagai bagian dari komitmen Telkom untuk terus melakukan pengembangan jaringan broadband untuk menghadirkan akses informasi dan komunikasi tanpa batas bagi seluruh masyarakat Indonesia.

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti dapat dikemukakan fenomena yang terjadi pada PT Telkom Akses Medan berkaitan dengan masalah kinerja. Untuk melihat kondisi awal mengenai kinerja dapat dilihat dari hasil penilaian key performance indicator (KPI) yang dilakukan sekali setiap tahunnya.

Berdasarkan pemantauan penilaian prestasi kerja dengan menggunakan pengukuran key performance indicator. Dari penilaian key performance indicator (KPI) yang ada di PT Telkom Akses Medan masih ada target kerja yang belum tercapai, Situasi ini disebabkan oleh kurangnya komunikasi, *Self Efficacy* yang rendah dan pemahaman yang jelas. Beberapa pegawai tidak sepenuhnya memahami informasi yang disampaikan. Ketika terjadi kebingungan dalam komunikasi antara atasan dan bawahan, pegawai sering kali merasa enggan untuk bertanya karena takut dianggap tidak kompeten. Hal ini mengakibatkan kesulitan dalam mencapai target perusahaan. Oleh karena itu, sangat penting untuk menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batas waktu (SMART) agar pegawai dapat memahami dengan jelas apa yang diharapkan oleh pimpinan. Berikut data kinerja karyawan PT Telkom Akses Medan:

Tabel 1.1. Pencapaian Nilai Kinerja Pada Penjualan di PT Telkom Akses Medan

Tahun	Target	Pencapaian	Persentase
2022	Rp. 302.322.638.573	Rp. 302.322.638.573	100%
2023	Rp. 362.277.037.054	Rp. 354.464.646.448	98%
2024	Rp. 344.696.037.054	Rp. 333.967.646.448	97%

Sumber: Bagian HRD PT Telkom Akses Medan

Pada tabel diatas menunjukkan kinerja perusahaan pada PT Telkom Akses Gaharu Medan mengalami penurunan dan tidak sesuai dengan target. Target untuk mencapai pendapatan mencakup berbagai strategi dan sasaran yang ingin dicapai dalam hal kinerja, layanan, dan pertumbuhan. dirancang untuk meningkatkan pendapatan perusahaan seperti peningkatan kualitas layanan produk dengan meningkatkan kecepatan internet, peningkatan infrastruktur jaringan serta kepuasan pelanggan. dalam hal kinerja, selama 3 tahun berturut-turut mengalami fluktuasi, pada tahun 2022 nilai kinerja karyawan 100%. Pada tahun 2023-2024

mengalami penurunan yaitu ditahun 2023 dengan nilai kinerja sebesar 98% dan tahun 2024 dengan nilai kinerja 97%. Penurunan ini disebabkan karena persaingan.

Munculnya pesaing baru dalam perusahaan jasa yang menawarkan produk sejenis kepada pelanggan yang mengakibatkan persaingan yang semakin ketat. dan strategi harga yang agresif dari perusahaan lain dapat mempengaruhi pangsa pasar dan profitabilitas PT Telkom Akses. Dan perkembangan teknologi, yang masih kurang terbaru. juga Penurunan kinerja karyawan juga dapat dilihat dari keterlambatan dan ketidakhadiran yang meningkat. seperti dengan masuk kerja yang tidak tepat waktu dan keluar dari perusahaan pada saat masih jam kerja.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti Masalah kinerja tentu berhubungan dengan pengembangan karir. Pengembangan karir yang ada di PT Telkom Akses Medan juga masih tergolong tidak terbuka dan lambat, berdasarkan data yang ditemukan oleh penulis dimana ada beberapa karyawan yang telah lama bekerja tetapi karirnya masih belum meningkat, faktanya pemberian promosi dilakukan hanya melalui mekanisme tertentu yang tidak semua pegawai tahu, yaitu seperti setiap atasan merekomendasi salah satu staffnya,

Untuk mengisi pada posisi jabatan site manajer dan hanya dibutuhkan 5 kandidat dalam 1 posisi yang kosong kemudian ditest dengan yang namanya fit and proper test. Dalam proses seleksi untuk posisi kosong juga tidak transparan sehingga pegawai merasa perusahaan kurang adil dalam segi promosi jabatan, hal seperti inilah yang memicu penurunan kinerja pegawai kerena kurang terdorong untuk memberikan hasil kerja terbaiknya.

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti terkait masalah *Self*

Efficacy yang belum optimal yaitu karyawan merasa sulit dalam memecahkan masalah. seperti dibidang Supply Chain Management (SCM) di Telkom. Tugasnya meliputi pengelolaan inventaris dan pemrosesan pesanan untuk produk-produk telekomunikasi. sering menghadapi masalah terkait keterlambatan pengiriman barang dari pemasok, yang menyebabkan gangguan dalam rantai pasokan dan keterlambatan dalam memenuhi permintaan pelanggan.

Selanjutnya masih ditemukan karyawan yang merasa kurang puas karena perlakuan yang tidak adil dalam pemberian tugas pekerjaan. juga kurangnya kerja sama antara karyawan karena merasa kurang percaya diri dalam menyelesaikan urusan secara efisien. Yang dimana disebabkan karena kurangnya motivasi dalam diri karyawan sehingga menyebabkan rendahnya disiplin. Hal ini juga terlihat dari tingkat absensi yang tinggi pada karyawan.

Motivasi karyawan PT Telkom Akses Medan dalam bekerja masih kurang, terlihat dari masih adanya pegawai yang tidak bersemangat dalam bekerja, yang berakibat kepada belum optimalnya kinerja pegawai. Hal ini terlihat dengan tidak terselesainya pekerjaan secara tepat waktu, pekerjaan yang makin bertambah dari waktu ke waktu sehingga makin menumpuknya pekerjaan sehingga target penyelesaian pekerjaan tidak tercapai.

Ketika pimpinan tidak memberikan motivasi yang cukup, seperti pengakuan atas pencapaian, kurangnya *reward* atau *insentif*, umpan balik konstruktif, dan dukungan dalam pengembangan karir, karyawan dapat merasa diabaikan dan tidak dihargai. Hal ini dapat menurunkan semangat kerja dan komitmen terhadap tugas, sehingga karyawan yang merasa usaha mereka tidak diakui cenderung kehilangan motivasi untuk berprestasi, yang berujung pada

penurunan produktivitas dan kualitas kerja.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan Penulis diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai kinerja karyawan pada PT Telkom Akses Medan dengan judul “ **Pengaruh Pengembangan Karir Dan *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT Telkom Akses Medan**”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan dari uraian latar belakang masalah diatas, penulis mengidentifikasi beberapa masalah yang ada yaitu sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan PT Telkom Akses Medan belum optimal, ditandai dengan keterlambatan penyelesaian tugas dan kurangnya tanggung jawab, yang berdampak negatif terhadap produktivitas perusahaan.
2. Pengembangan karir karyawan berjalan lambat, terlihat dari karyawan yang telah lama bekerja namun belum mengalami peningkatan karir.
3. Kepercayaan diri karyawan masih rendah, sehingga mereka kurang mampu menghadapi tantangan kerja secara efektif dan efisien, yang berdampak pada kinerja.
4. Motivasi kerja karyawan menurun, dipengaruhi oleh beban kerja yang tinggi, komunikasi yang kurang, serta minimnya penghargaan atau pengakuan dari pimpinan, yang menyebabkan pekerjaan terbengkalai dan kinerja menurun.

1.3 Batasan Masalah

Untuk Mencapai Sasaran dan terarahnya dalam penulisan penelitian ini maka penulis akan membatasi permasalahan pada hal-hal yang berkenaan dengan

pengembangan karir, *Self Efficacy*, kinerja karyawan, dan dengan motivasi sebagai variabel *intervening* pada PT Telkom Akses Medan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan diatas, maka secara spesifik penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses Medan?
2. Apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Akses Medan?
3. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi pada PT Telkom Akses Medan?
4. Apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap motivasi pada PT Telkom Akses Medan?
5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Akses Medan?
6. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Akses Medan dengan motivasi sebagai variabel *intervening*?
7. Apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Akses Medan dengan motivasi sebagai variabel *intervening*?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan Dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap

- kinerja karyawan pada PT Telkom Akses Medan?
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Akses Medan?
 3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi pada PT Telkom Akses Medan?
 4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *self efficacy* terhadap motivasi pada PT Telkom Akses Medan?
 5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Akses Medan?
 6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT Telkom Akses Medan?
 7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT Telkom Akses Medan?

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, manfaat tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Merupakan sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh pengembangan karir dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penambahan ilmu pengetahuan, khususnya bagi Manajemen Sumber daya Manusia serta

menjadi bahan bacaan dan dapat memberikan referensi bagi mahasiswa lain.

2. Manfaat Praktis

- a. Sebagai referensi dan bahan pertimbangan khususnya untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan upaya kinerja karyawan.
- b. Sebagai bahan informasi dan masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan menentukan kebijakan secara tepat guna mencapai produktivitas kerja perusahaan pada PT Telkom Akses Medan.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Perilaku Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja perusahaan tersebut.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019). Kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan hasil yang seperti diharapkan (Rivai, 2018). Menurut (Afandi, 2018) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas- tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja ini adalah gabungan daritiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja,

kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja (Harahap & Tirtayasa, 2020).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dengan tingkat kemampuan dan pemahaman setiap orang sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Kinerja sangat penting dalam membawa organisasi atau organisasi ke arah yang lebih baik, karena kinerja adalah wujud hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Dan bagi suatu organisasi atau organisasi kinerja dijadikan sebagai dasar penilaian dan evaluasi yang dihasilkan oleh pegawai, karena untuk mengetahui seberapa besar kualitas kinerja yang dihasilkan oleh pegawai untuk organisasi atau organisasi. Adapun (Mangkunegara, 2019) mengemukakan bahwa tujuan dari penilaian kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.

- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- 8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- 9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- 10) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu dan bagaimana mengerjakannya. Manfaat dari penilaian kinerja ada 10 (sepuluh) bagian (Rivai, 2018), yaitu sebagai berikut:

- 1) Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyelesaian ganti-rugi, menentukan siapa saja yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lain.

- 2) Keputusan penempatan

Membangun dalam promosi, keputusan penempatan perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

3) Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

4) Perencanaan dan Pengembangan Karir

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan, penyusunan program pengembangan karir yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.

5) Perbaikan Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.

6) Evaluasi Proses Staffing

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.

7) Definisi Proses Karyawan

Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.

8) Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

9) Mengatasi Tantangan-Tantangan Eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi.

10) Posisi Tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.

2.1.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan secara individu, dapat diukur kualitas dan kuantitasnya sesuai beban dan tanggung jawab yang diamanahkan Perusahaan kepadanya (Kurnia & Daulay, 2021). Ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut (Sari & Chandra, 2020) yaitu sebagai berikut:

1) Pengembangan karir

Pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas, serta memotivasi karyawan untuk bekerja lebih optimal demi mencapai tujuan organisasi.

2) *Self Efficacy*

Self efficacy adalah keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas atau menghadapi tantangan tertentu. Orang yang memiliki *self efficacy* tinggi akan lebih percaya diri, gigih, dan optimis dalam menyelesaikan pekerjaannya.

3) Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri karyawan atau pengaruh dari luar yang membuat seseorang bersemangat dan berkomitmen dalam

menyelesaikan pekerjaannya.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja (*performance indicator*) mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi kinerja saja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif atau tidak dapat dihitung. Sedangkan ukuran kinerja (*performance measure*) adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sehingga lebih bersifat kuantitatif atau dapat dihitung. Menurut (Moehariono, 2019) menyatakan indikator kinerja sebagai berikut:

- 1) Efektivitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator mengenai efektifitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar.
- 2) Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- 3) Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- 4) Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu, perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk.
- 5) Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi. Dalam bentuk lebih ilmiah, indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal tenaga kerja.

6) Keselamatan

Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawannya ditinjau dari aspek keselamatan.

Adapun indikator kinerja menurut (Mangkunegara, 2019), yaitu sebagai berikut:

1) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak menghasilkan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3) Keandalan

Keandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum. kehandalan yakni mencakup konsistensi kinerja dan kehandalan dalam pelayanan; akurat, benar dan tepat

4) Sikap

Sikap adalah sebuah konstruk/konsep/bangunan yang bersifat hipotetik (*hypothetical construct*). Dikatakan demikian karena secara riil sikap tidak bisa dilihat dengan mata kepala, disentuh dengan tangan atau dirasakan dengan lidah. Untuk memahami sikap seseorang, yang bisa kita lakukan adalah mendefinisikan atau menginterpretasikan apa yang dikatakan atau dilakukan seseorang.

Sedangkan (Sutrisno, 2018), mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut :

1) Kualitas

Menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketetapan dalam melakukan tugas.

2) Kuantitas

Berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.

3) Waktu kerja

Menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.

4) Kerja sama

Menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

2.1.2 Pengembangan Karir

2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan Karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang karyawan sehingga mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karir meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karir tertentu.

Menurut (Handoko, 2020), pengembangan karir adalah upaya peningkatan pengalaman dan kemampuan pribadi seseorang untuk mencapai rencana karirnya. Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2019). pengembangan karir merupakan aktivitas kekaryawan yang membantu karyawan untuk merencanakan karir

masa depan pada akhirnya bermanfaat bagi karyawan dalam perkembangan karirnya.

Kemudian (Rivai, 2018) berpendapat, bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi (Wardhana, 2014).

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya.

2.1.2.2 Tujuan Pengembangan karir

Adapun tujuan pengembangan karir menurut (Mangkunegara, 2019) adalah sebagai berikut:

1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan

Pengembangan karir membantupencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang karyawan yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan

Perusahaan merencanakan karir karyawan dengan meningkatkan kesejahteraan agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.

- 3) Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka
Pengembangan karir membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahlian.
- 4) Memperkuat hubungan antar karyawan dan perusahaan
Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.
- 5) Membuktikan tanggung jawab sosial
Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan-karyawan menjadi lebih bermental sehat.
- 6) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
- 7) Mengurangi *turnover* dan biaya kekaryawanan.
Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kekaryawanan menjadi lebih efektif.
- 8) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial
Pengembangan karir dapat menghindarkan keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- 9) Menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan
Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kekaryawanan.
- 10) Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang
Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi penempatan suatu posisi jabatan yang sesuai dengan porsinya.

Selanjutnya (Handoko, 2020) mengemukakan tujuan dari pengembangan karir yaitu, sebagai berikut:

- 1) Untuk menjamin para karyawan yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi-promosi selanjutnya, bila mereka *qualified*.
- 2) Untuk menjelaskan mengapa mereka tidak terpilih, dan
- 3) Untuk menunjukkan apa kegiatan-kegiatan pengembangan karir yang harus diambil.

Atas dasar uraian di atas, berikut dapat dikemukakan bahwa yang paling mengetahui tentang kelebihan maupun kelemahan seorang karyawan adalah atasan langsung mereka.

2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan tanggung jawab suatu organisasi yang menyiapkan karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada waktu dibutuhkan organisasi sudah memiliki karyawan dengan kualifikasi tertentu. Menurut (Rivai, 2018), faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah:

- 1) Prestasi kerja

Prestasi kerja (*job Performance*) adalah merupakan komponen yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis.

- 2) Eksposur

Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan

prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite, dan jam-jam yang dihabiskan.

3) Jaringan kerja

Jaringan kerja berarti perolehan exposure diluar perusahaan, mencakup kontrak pribadi dan professional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

4) Kesetiaan terhadap organisasi

Biasanya perusahaan membeli “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir.

5) Pembimbing dan sponsor

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan mendapatkan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya.

6) Peluang untuk tumbuh

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya. Misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan membuat karyawan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

Pengembangan karier (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi. Menurut (Siagian, 2019), terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seseorang, yaitu sebagai berikut:

1) Prestasi kerja yang memuaskan

Pangkal tolak pengembangan karir adalah seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2) Pengenalan oleh pihak lain

Yang dimaksud di sini adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian ke karyawan yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja karyawan.

3) Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4) Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasihat-nasihat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

5) Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6) Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan

kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

7) Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri

Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke perusahaan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

2.1.2.4 Indikator- Indikator Pengembangan Karir

Menurut (Siagian, 2019), berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah:

1) Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan karyawan.

2) Keperdulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan ketertiban atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para karyawan tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi.

3) Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para karyawan pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif.

4) Adanya minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para karyawan untuk mengembangkan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistic sifatnya.

5) Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja “puas” apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya.

Pengembangan karier merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karier. Kegiatan-kegiatan ini perlu didukung oleh perusahaan. Adapun indikator-indikator pengembangan karier menurut (Rivai, 2018) adalah sebagai berikut:

1) Kebutuhan karier

Membantu para karyawan dalam menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan karier internal mereka sendiri.

2) Dukungan perusahaan dalam bentuk moril

Perusahaan memberikan umpan balik terhadap kinerja yaitu dengan meningkatkan kemampuan kinerja karyawan untuk mengisi posisi jabatan /

karier yang disediakan oleh perusahaan.

3) Dukungan perusahaan dalam bentuk materil

Perusahaan memberikan umpan balik berupa fasilitas-fasilitas kerja yang mendukung dalam jabatannya.

4) Pelatihan

Meningkatkan kemampuan atau keterampilan karyawan dalam bidang operasional.

5) Perlakuan yang adil dalam berkarier

Memberikan kesempatan berkarier kepada karyawannya untuk mengembangkan diri.

6) Informasi karier

Memberikan informasi kebutuhan karier yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai karyawan untuk mengembangkan kariernya.

7) Promosi

Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.

8) Mutasi

Memindahkan dan menempatkan karyawan dalam jabatannya didasarkan pada prestasi kerja karyawan.

9) Penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat

Penempatan karyawan sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya.

10) Pengembangan tenaga kerja

Memberikan program pendidikan dan pelatihan untuk karyawan untuk meningkatkan potensi dalam dirinya.

2.1.3 Self Efficacy

2.1.3.1 Pengertian Self Efficacy

Orang dengan kepercayaan diri yang tinggi berkeyakinan bahwa mereka mempunyai kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan tertentu, bahwa mereka sanggup melakukan usaha yang diperlukan, dan tidak ada kejadian di luar akan menghalangi mereka untuk mencapai tingkat kinerja yang diharapkan.

Self efficacy adalah keyakinan seseorang dalam kemampuannya untuk melakukan suatu bentuk kontrol terhadap fungsi orang itu sendiri dan kejadian dalam lingkungan (Feist & Feist, 2012). Menurut (Niu, 2010) menyebut *self efficacy* adalah hasil interaksi antara lingkungan eksternal, mekanisme penyesuaian diri serta kemampuan personal, pengalaman dan pendidikan.

Self efficacy pada dasarnya adalah hasil proses kognitif berupa keputusan, keyakinan atau penghargaan tentang sejauh mana seseorang memperkirakan kemampuannya untuk melaksanakan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Lesmana, 2019).

Menurut (Muis, Nasution, et al., 2018) mendefinisikan *Self efficacy* merupakan salah satu kemampuan pengaturan diri individu. Konsep *self efficacy* pertama kali dikemukakan oleh Bandura. *Self efficacy* mengacu pada persepsi tentang kemampuan individu untuk mengorganisasi dan mengimplementasi tindakan untuk menampilkan kecakapan tertentu.

Sedangkan menurut (Ghufron & Risnawita, 2010) mendefinisikan *self*

efficacy sebagai evaluasi seseorang mengenai kemampuan atau kompetensi dirinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai tujuan, dan mengatasi hambatan. Meskipun Bandura menganggap *self efficacy* terjadi pada suatu fenomena situasi khusus, para peneliti lain telah membedakan *self efficacy* secara umum atau *generalized self efficacy*. Pada *self efficacy* secara umum menggambarkan suatu penilaian diri seberapa baik seseorang dapat melakukan suatu perbuatan pada situasi yang beraneka ragam.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* adalah keyakinan individu akan kemampuan yang dimiliki dalam hal melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Seorang dengan *self efficacy* yang tinggi mereka percaya mampu melakukan sesuatu untuk mengubah kejadian-kejadian disekitarnya, sedangkan seseorang yang memiliki *self efficacy* rendah menganggap dirinya tidak mampu mengerjakan segala sesuatu yang ada disekitarnya.

2.1.3.2 Jenis-Jenis Self Efficacy

Menurut (Muis, Nasution, et al., 2018) jenis *self efficacy* dari setiap individu dibedakan menjadi dua yaitu bentuk *self efficacy* tinggi dan rendah.

- 1) *Self efficacy* tinggi yaitu memiliki sikap optimis, suasana hati yang positif dapat memperbaiki kemampuan untuk memproses informasi secara lebih efisien, memiliki pemikiran bahwa kegagalan bukanlah sesuatu yang merugikan namun justru memotivasi diri untuk melakukan yang lebih baik,
- 2) *Self efficacy* rendah yaitu memiliki sikap pesimis, suasana hati yang negatif meningkatkan kemungkinan seseorang menjadi marah, merasa beralah, dan memperbesar kesalahan mereka.

Self efficacy dibedakan atas tiga bagian yaitu level, *strength* dan *generality* (Puspitaningsih, 2016), berikut ini penjelasannya:

1) *Level*

Hal ini berkaitan dengan derajat kesulitan tugas dimana individu merasa mampu atau tidak untuk melakukannya, sebab kemampuan diri individu dapat berbeda-beda.

2) *Strength*.

Hal ini berkaitan dengan tingkat kekuatan dari keyakinan atau pengharapan individu mengenai kemampuannya. Pengharapan yang lemah mudah digoyahkan oleh pengalaman-pengalaman yang tidak mendukung. Sebaliknya, pengharapan yang mantap mendorong individu tetap bertahan dalam usahanya.

3) *Generality*

Hal ini berkaitan dengan keyakinan individu akan kemampuannya melaksanakan tugas diberbagai aktivitas. Aktivitas yang bervariasi menurut individu yakin atas kemampuannya dalam melaksanakan tugas atau aktivitas tersebut. Apakah individu merasa yakin atau tidak.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Self Efficacy*

Persepsi (Indrawati & Wardono, 2019) bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi *self efficacy* seseorang yaitu:

1) Pengalaman keberhasilan

Pengalaman keberhasilan seseorang dalam menghadapi tugas tertentu pada waktu sebelumnya, apabila seseorang pernah mengalami keberhasilan dimasa lalu maka semakin tinggi pula *self efficacy* nya, sebaliknya apabila seseorang mengalami kegagalan dimasa lalu maka semakin rendah pula *self efficacy*

orang tersebut.

2) Pengalaman orang lain

Individu yang melihat orang lain berhasil dalam melakukan aktivitas yang sama dan memiliki kemampuan yang sebanding dapat meningkatkan *self efficacy*-nya, sebaliknya jika orang yang dilihat gagal maka *self efficacy* individu tersebut menurun.

3) Persuasi verbal

Yaitu informasi tentang kemampuan seseorang yang disampaikan secara verbal oleh orang yang berpengaruh sehingga dapat meningkatkan keyakinan bahwa kemampuan – kemampuan yang dimiliki dapat membantu untuk mencapai apa yang diinginkan.

4) Kondisi fisiologis

Yaitu keadaan fisik (sakit, rasa lelah dan lain – lain) dan kondisi emosional (suasana hati, stress dan lain – lain). Keadaan yang menekan tersebut dapat mempengaruhi keyakinan akan kemampuan dirinya dalam menghadapi tugas. Jika ada hal negatif, seperti lelah, kurang sehat, cemas atau tertekan akan mengurangi tingkat *self efficacy* seseorang. Sebaliknya, jika seseorang dalam kondisi prima, hal ini akan berkontribusi positif bagi *perkembangan self efficacy*.

Self efficacy dapat ditumbuhkan dan dipelajari melalui empat faktor, yaitu pengalaman mempercayai sesuatu, modeling sosial, persuasi sosial dan kondisi fisik dan emosional (Feist & Feist, 2012), berikut penjelasannya:

1) Pengalaman menguasai sesuatu (*mastery experience*)

Pengalaman menguasai sesuatu yaitu performa masa lalu. Secara umum

performa yang berhasil akan menaikkan *Self efficacy* individu, sedangkan pengalaman pada kegagalan akan menurunkan.

2) Modeling sosial

Pengamatan terhadap keberhasilan orang lain dengan kemampuan yang sebanding dalam mengerjakan suatu tugas akan meningkatkan *Self efficacy* individu dalam mengerjakan tugas yang sama.

3) Persuasi sosial

Individu diarahkan berdasarkan saran, nasihat, dan bimbingan sehingga dapat meningkatkan keyakinannya tentang kemampuan-kemampuan yang dimiliki dapat membantu tercapainya tujuan yang diinginkan.

4) Kondisi Fisik dan Emosional

Emosi yang kuat biasanya akan mengurangi performa, saat seseorang mengalami ketakutan yang kuat, kecemasan akut, atau tingkat stres yang tinggi, kemungkinan akan mempunyai ekspektasi efikasi yang rendah.

2.1.3.4 Indikator *Self Efficacy*

Ada pun indikator *Self Efficacy* menurut (Khaerana, 2020), yaitu sebagai berikut:

1) Keyakinan akan kemampuan mereka dalam melakukan pekerjaan

Karyawan merasa percaya diri dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka, dan memiliki pengalaman dalam menyelesaikan pekerjaan. Mereka juga didukung oleh kemampuan untuk menggunakan peralatan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka.

2) Kemampuan yang lebih baik daripada orang lain

Karyawan yakin akan kemampuannya dalam menyelesaikan masalah lebih

baik dibandingkan dengan orang lain. Mereka memahami prosedur kerja dan tetap bersemangat dalam menjalankan tugas meskipun tanpa pengawasan dari atasan.

3) Tantangan akan pekerjaan

Karyawan merasa senang ketika menghadapi pekerjaan yang sulit dan menantang, serta selalu berusaha keras untuk menyelesaikan tugas tersebut.

4) Kepuasan akan pekerjaan

Karyawan selalu merasa puas ketika berhasil menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh atasan, serta merasa puas saat menemukan solusi ketika menghadapi hambatan dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Bandura dalam (Oktariani, 2020), terdapat tiga indikator yang terkait dengan *Self-Efficacy*, yaitu:

1) Tingkat kesulitan tugas (Magnitude)

Indikator ini berhubungan dengan tingkat kesulitan suatu tugas, di mana individu merasa mampu atau tidak untuk menyelesaikannya. Ketika seseorang dihadapkan pada tugas yang diurutkan berdasarkan tingkat kesulitannya, maka *Self-Efficacy* yang dimiliki oleh individu tersebut akan bervariasi, mulai dari tugas yang mudah, sedang, hingga tugas yang sangat sulit. Semua ini tergantung pada kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing individu. Mereka yang memiliki *Self-Efficacy* tinggi akan merasa optimis dan yakin dalam menyelesaikan setiap tugas yang dihadapi.

2) Generalisasi (Generality)

Indikator ini berkaitan dengan seberapa luas individu memiliki keyakinan untuk menggeneralisasikan tugas-tugas dan pengalaman-pengalaman

sebelumnya ketika menghadapi suatu pekerjaan. Misalnya, apakah individu dapat mengubah pengalaman menjadi hambatan atau pelajaran berharga, serta menjadikan kegagalan sebagai motivasi untuk terus berkembang. Selain itu, individu juga perlu mengevaluasi setiap proses yang telah dilalui agar dapat dijadikan pelajaran untuk masa depan.

3) Kekuatan (Strength)

Indikator ini berhubungan dengan tingkat keyakinan individu mengenai kemampuannya untuk menunjukkan ketahanan dalam menyelesaikan tugas dan tetap konsisten dalam melaksanakan pekerjaannya. Meskipun menghadapi berbagai hambatan dan kesulitan, seseorang yang memiliki *Self-Efficacy* tinggi akan merasa yakin dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tidak mudah menyerah, bahkan ketika dihadapkan pada tantangan yang sulit.

Sedangkan Indikator Menurut Lunenburg dalam (Pratomo, 2022) sebagai berikut:

1) Pengalaman akan Kesuksesan (*Past Performance*)

Indikator ini merujuk pada pengalaman positif yang dimiliki individu dalam menyelesaikan tugas-tugas sebelumnya. Pengalaman yang berhasil ini berfungsi sebagai penguat utama bagi keyakinan individu terhadap kemampuannya.

2) Pengalaman Individu Lain (*Vicarious Experience*)

Mengamati orang lain yang berhasil dalam tugas yang sama dapat meningkatkan keyakinan individu terhadap kemampuan mereka sendiri.

3) Persuasi Verbal (*Verbal Persuasion*)

Dukungan verbal yang diberikan oleh orang lain, seperti teman, keluarga, atau

mentor, dapat memperkuat keyakinan individu mengenai kemampuannya. Umpan balik yang positif dan dorongan dari orang lain dapat berperan dalam meningkatkan *Self-Efficacy* seseorang.

4) Keadaan Psikologis (*Emotional Cues*)

Perasaan dan emosi yang dialami individu saat menghadapi suatu tugas juga memiliki peran penting dalam membentuk *Self-Efficacy*. Emosi yang positif dapat meningkatkan kepercayaan diri, sedangkan emosi negatif dapat menurunkan keyakinan individu terhadap kemampuan mereka.

2.1.4 Motivasi

2.1.4.1 Pengertian Motivasi

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang sangat penting dalam operasional perusahaan, karena keberlangsungan dan kesuksesan perusahaan sangat bergantung pada kualitas dan kompetensi SDM yang dimilikinya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai, perusahaan perlu memberikan motivasi yang efektif dan tepat sasaran. Motivasi yang diberikan harus mampu mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih semangat, meningkatkan kinerja mereka, dan merasa dihargai dalam peran yang mereka jalankan. Motivasi berasal dari kata *motive* yang berarti dorongan, dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi penyebab seseorang melakukan suatu tindakan/kegiatan yang berlangsung secara sadar atau motivasi dapat diartikan sebagai suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku teratur (Bangun, 2012), dalam (Handayani & Daulay, 2021).

Pegawai yang telah mendapatkan motivasi yang tepat akan bekerja dengan kesadaran dan kemauan sendiri, sehingga mereka akan berusaha untuk

memberikan yang terbaik. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja mereka secara maksimal, yang pada gilirannya akan mendukung kemajuan perusahaan dan membantu perusahaan mencapai tujuannya. Menurut (Sutrisno, 2018), motivasi adalah suatu bentuk pemberian atau penimbunan motif, yang dapat diartikan sebagai hal atau keadaan yang menjadi dasar bagi timbulnya motif. Dengan demikian, motivasi merupakan sesuatu yang dapat memicu semangat atau dorongan untuk bekerja.

Adapun menurut (Mangkunegara, 2019), seorang pimpinan harus memberikan perhatian kepada pegawai mengenai pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan, agar dapat menumbuhkan minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja. Ketika minat tersebut muncul, maka hasrat pegawai akan semakin kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan yang diperlukan guna mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi yang tinggi dan merasa puas dengan hasil kerjanya.

Sementara itu, menurut (Simamora, 2019), motivasi adalah suatu perangsang yang membangkitkan keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang, karena setiap motivasi memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai. Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang diberikan perusahaan kepada pegawai untuk meningkatkan semangat kerja guna mencapai tujuan perusahaan.

2.1.4.2 Tujuan Dan Manfaat Motivasi

Dalam melaksanakan suatu pekerjaan, seorang pegawai harus memiliki motivasi yang dapat memberikan dorongan agar pegawai dapat bekerja dengan giat dan memuaskan kepuasan kerja. Menurut (Afandi, 2018), tujuan dan manfaat

dari motivasi antara lain:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai,
- 2) Meningkatkan produktifitas kerja pegawai,
- 3) Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan,
- 4) Mengefektifkan pengadaan pegawai,
- 5) Meningkatkan kedisiplin kerjaan pegawai,
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik,
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi pegawai,
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai,
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya,
- 10) Meningkatkan efisien penggunaan alat-alat dan bahan baku

Adapun yang menjadi tujuan motivasi kerja menurut (Sunyoto, 2018), yaitu sebagai berikut:

- 1) Mendorong gairah dan semangat pegawai
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
- 3) Meningkatkan poduktivitas pegawai.
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai.
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai.
- 6) Mencipatakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai.
- 8) Meningkatkan kesejahteraan pegawai.
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas dan pekerjaannya.

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pemberian motivasi dapat menciptakan iklim kerja yang menyenangkan, memberikan penghargaan dan

pujian bagi pegawai yang berprestasi, serta membagi tugas sesuai dengan kemampuan pegawai. Selain itu, motivasi juga memberikan umpan balik yang konstruktif atas hasil pekerjaan, serta memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berkembang dan berkreasi.

2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi yang ada dalam diri setiap individu yang bekerja di perusahaan pada dasarnya dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri individu (internal) maupun dari lingkungan eksternal. Oleh karena itu, manajemen perusahaan perlu mengetahui faktor mana yang lebih dominan dalam mempengaruhi motivasi pegawai yang bekerja di perusahaan. Sedangkan menurut (Sunyoto, 2018), faktor-faktor motivasi ada tujuh, yaitu:

1) Promosi,

Perkembangan pegawai ke posisi karier yang tinggi di suatu organisasi dengan tanggung jawab

2) Prestasi kerja,

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

3) Pekerjaan itu sendiri,

Pekerjaan itu sendiri sebagai keadaan dimana pegawai menemukan tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk bertanggung jawab dalam pekerjaannya.

4) Penghargaan,

Anugerah, atau kusala adalah sesuatu yang diberikan pada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keulungan di bidang tertentu.

Tanggung jawab,

Tanggung jawab merupakan sikap yang ditunjukkan oleh seorang pegawai terhadap apa yang telah ditugaskan kepadanya

5) Pengakuan,

sebuah pernyataan – yang dibuat oleh seseorang atau sekelompok orang – untuk mengakui beberapa fakta pribadi meskipun orang tersebut.

6) Keberhasilan dalam bekerja

Sesuatu hal yang bisa membuat kita tidak kreatif dan tidak memiliki inovasi oleh karena itu apabila seseorang sudah mengalami kesuksesan selama bertahun-tahun dan statusnya adalah statis bidang tertentu,

Sementara itu, menurut (Afandi, 2018), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi munculnya motivasi kerja pegawai, di antaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Keinginan untuk dapat hidup,
- 2) Keinginan untuk dapat memiliki,
- 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan,
- 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan,
- 5) Keinginan untuk berkuasa.

2.1.4.4 Indikator Motivasi

Indikator motivasi kerja mencakup berbagai faktor yang dapat mengukur tingkat motivasi yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan organisasi. Indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja menurut (Sianipar, Simatupang, & Damanik, 2022), adalah:

1) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar manusia yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan hidup sehari-hari untuk bertahan hidup. Dalam konteks motivasi kerja, ini mencakup gaji, tunjangan, dan fasilitas kerja yang cukup untuk memenuhi kebutuhan seperti makanan, pakaian, tempat tinggal, dan kesehatan. Jika kebutuhan ini tidak terpenuhi, pegawai akan sulit berkonsentrasi pada pekerjaan.

2) Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan rasa aman berhubungan dengan kepastian dan stabilitas dalam pekerjaan. Ini mencakup jaminan pekerjaan (job security), lingkungan kerja yang bebas dari ancaman atau bahaya, serta akses terhadap asuransi kesehatan atau jaminan sosial. Jika seorang pegawai merasa aman dalam pekerjaannya, ia akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik.

3) Kebutuhan disukai

Kebutuhan disukai mencerminkan dorongan manusia untuk diterima dan dihargai oleh orang lain, baik di tempat kerja maupun dalam kehidupan sosial. Dalam lingkungan kerja, ini berarti hubungan yang baik dengan rekan kerja, atasan, atau tim. Pegawai akan lebih termotivasi jika mereka merasa dihargai, didukung, dan memiliki hubungan yang harmonis dengan orang lain di tempat kerja.

4) Kebutuhan harga diri

Kebutuhan harga diri berkaitan dengan penghargaan terhadap diri sendiri dan pengakuan dari orang lain. Dalam konteks kerja, ini mencakup penghargaan atas pencapaian, promosi, kepercayaan untuk menangani tugas-tugas penting,

atau pengakuan atas kontribusi yang diberikan. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, pegawai akan lebih percaya diri dan termotivasi untuk memberikan hasil kerja terbaik.

5) Kebutuhan pengembangan diri

Kebutuhan pengembangan diri adalah puncak dari hierarki kebutuhan yang berhubungan dengan aktualisasi diri. Dalam pekerjaan, ini mencakup peluang untuk belajar, berkembang, dan mencapai potensi maksimal, seperti pelatihan, program pengembangan karir, atau kesempatan untuk memimpin proyek. Ketika pegawai merasa bahwa mereka dapat terus berkembang, mereka akan lebih termotivasi untuk berkinerja baik dan mencapai tujuan organisasi.

Dalam pelaksanaannya, menurut (Romy & Ardansyah, 2022), terdapat dua hal yang menjadi indikator dari motivasi kerja, antara lain sebagai berikut:

1) Motivasi Internal

Motivasi Internal yang datang dari dalam diri seseorang itu sendiri seperti tanggung jawab melaksanakan tugas dan melaksanakan tugas dengan target yang jelas.

2) Motivasi Eksternal

Motivasi eksternal yaitu motivasi yang datang dari luar diri seseorang seperti selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya dan senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya.

2.2 Kerangka Konseptual

Kerangka Berpikir adalah sebuah model atau gambaran yang berupa konsep yang didalamnya menjelaskan tentang hubungan antara variabel yang satu dengan variabel yang lainnya. Berdasarkan uraian teoritis yang dikemukakan

sebelumnya maka dapat diberikan gambaran kerangka konseptual penelitian ini yaitu:

2.2.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan, mencakup berbagai aktivitas yang membantu karyawan merencanakan dan mengembangkan karir mereka (Rivai & Sagala, 2016). Pelaksanaan pengembangan karir yang semakin jelas dalam suatu instansi akan berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan, karena hal ini membuat karyawan merasa puas, meningkatkan semangat kerja, serta memperkuat loyalitas dan kreativitas mereka. Individu yang berkeinginan untuk mengembangkan karirnya harus berusaha semaksimal mungkin dengan cara menunjukkan kinerja yang baik dan konsisten.

Di sisi lain, pimpinan sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam memfasilitasi pengembangan karir karyawan seharusnya memberikan jalur pengembangan karir yang jelas dan terarah, sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, kegiatan pengembangan karir karyawan sangatlah penting dalam upaya untuk meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

Berdasarkan Hasil Penelitian yang dilakukan (Jufrizen, 2016); (Syahputra, M. D., & Tanjung, 2020); (Faustyna, F., & Jumani, 2015); (Nasution, M. I., & Rahayu, 2020); (Jufrizen & Pulungan, 2017); dan (Pratama, P., & Pasaribu, 2020). yang Menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Hardianto, 2014) *Self-Efficacy* adalah penilaian individu terhadap kemampuannya untuk mencapai kinerja yang lebih baik, dengan keyakinan yang kuat dalam menghadapi berbagai situasi, baik yang positif maupun negatif, di dalam lingkungan perusahaan. Efikasi diri adalah keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam melaksanakan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Individu dengan efikasi diri yang tinggi percaya bahwa mereka mampu melakukan sesuatu untuk mempengaruhi peristiwa di sekitarnya, sementara individu dengan efikasi diri yang rendah merasa tidak mampu mengatasi berbagai hal di sekelilingnya.

Dalam situasi yang sulit, orang dengan *Self-Efficacy* rendah cenderung mudah menyerah, sedangkan mereka yang memiliki *Self-Efficacy* tinggi akan berusaha lebih keras untuk menghadapi tantangan yang ada. *Self-Efficacy* merupakan salah satu aspek dari kemampuan pengaturan diri individu (Muis, Nasution, et al., 2018). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan (Muis, Nasution, et al., 2018); (Noviawati, 2016); (Salman, M., Khan, M. N., & Draz, 2016); (Ardi et al., 2017); (Ayu et al., 2017) dan (Bouffard, 2014). Yang menyimpulkan bahwa *Self Efficacy* memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku manusia. Motivasi juga diartikan sebagai dorongan, keinginan, dukungan atau kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan terdorong untuk mengurangi dan memenuhi dorongan-dorongan yang ada dalam dirinya, sehingga ia dapat bertindak dan berbuat dengan cara-cara tertentu yang akan membawa ke

arah yang optimal (Jufrizen, 2019)

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh (Ainanur, A., & Tirtayasa, 2018);(Andayani & Tirtayasa, 2019);(Jufrizen, 2018); (Jufrizen & Pulungan, 2017); (Hasibuan, J. S., & Handayani, 2017); (Yusnandar, 2022); (Farisi et al., 2020); (Tanjung, 2015); (Astuti & Lesmana, 2018);(Hidayat, T., Tanjung, H., & Juliandi, 2020) dan (Jufrizen, 2017) Menunjukkan bahwa Motivasi yang positif dapat mempengaruhi karyawan agar dapat menjalankan sesuatu sesuai dengan tujuan perusahaan.

2.2.4 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi

Pengembangan karier adalah suatu usaha yang dilakukan oleh karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dan dilakukan secara terus menerus untuk mendapatkan apresiasi kenaikan jenjang jabatan yang diberikan oleh perusahaan (Putri, 2019).

Pengembangan karier juga dapat berpengaruh pada motivasi yang dimiliki oleh seorang karyawan. Seperti adanya kesempatan untuk melakukan pengembangan karier dengan kenaikan jabatan, maka hal ini akan memberikan motivasi yang dimiliki karyawan. Menurut (Putri, 2019), guna pelaksanaan pengembangan karier untuk karyawan dengan diberinya suatu dorongan untuk karyawan saat menuntaskan tanggung jawabnya.

Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa motivasi seseorang akan muncul jika pengembangan karir di suatu perusahaan sudah ada dan jelas untuk dilaksanakan (Syukri, 2015). Penelitian oleh (Anthony & Weide, 2015)menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap motivasi karyawan. Untuk mempertahankan atau meningkatkan motivasi kerja karyawan, langkah yang dapat

diambil adalah dengan memberikan kebijakan pengembangan karir yang adil dan sesuai. Semakin baik pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan, semakin tinggi pula motivasi kerja mereka. Penelitian (Winda Annisa Putri, 2019) yang menyatakan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi.

2.2.5 Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap Motivasi

Teori yang dipaparkan diatas mengenai proses-proses *Self Efficacy* yaitu salah satunya adalah proses motivasi. Individu memberi motivasi/dorongan bagi diri mereka sendiri dan mengarahkan tindakan melalui tahap pemikiran-pemikiran sebelumnya. Kepercayaan akan kemampuan diri dapat mempengaruhi motivasi dalam beberapa hal, yakni menentukan tujuan yang telah ditentukan individu, seberapa besar usaha yang dilakukan, seberapa tahan mereka dalam menghadapi kesulitan-kesulitan dan ketahanan mereka dalam menghadapi kegagalan (Cita, 2016)

Faktor yang diteliti terkait dampak kualitas kerja adalah *Self Efficacy* atau efikasi diri, yang berperan penting dalam meningkatkan kualitas kerja individu dalam suatu kelompok. Hal ini disebabkan oleh *Self Efficacy* yang dialami seseorang dapat membangun kepercayaan pada kemampuan mereka untuk menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan oleh pemimpin dengan tepat waktu (Noviawati, 2016)

Efikasi diri adalah keyakinan individu dalam menjalankan tanggung jawab yang jelas. Individu dengan *Self Efficacy* yang kuat mampu mengubah situasi yang dihadapi di lingkungan mereka, karena mereka percaya bahwa mereka kompeten dalam melaksanakan tugas yang ada. Sebaliknya, individu dengan *Self*

Efficacy yang lemah merasa tidak mampu mengubah keadaan di sekitarnya, karena mereka merasa tidak memiliki keterampilan untuk menyelesaikan berbagai tugas (Ikbal Kamarullah et al., 2024)

Dengan demikian, seseorang yang memiliki *Self Efficacy* tinggi, akan berpengaruh pada peningkatan motivasi pada dirinya untuk berbagai hal dalam pekerjaan. Sehingga, dapat diduga bahwa *Self Efficacy* dapat berpengaruh positif terhadap Motivasi. Dugaan tersebut, telah dibuktikan oleh beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, yaitu; (Noviawati, 2016) yang menemukan bahwa *Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap Motivasi.

2.2.6 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

Menurut (Damanik, 2023), pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dilakukan untuk mencapai karir yang diinginkan. Sejalan dengan pendapat (Sutrisno, E, Fatoni, A., & Nawawi, 2017) pengembangan karir mencakup peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai rencana karir yang telah ditetapkan.

Peneliti menyimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan tujuan yang direncanakan untuk meningkatkan karir ke arah yang lebih baik. Penelitian sebelumnya oleh (Natalia, N. K. S. S., & Netra, 2020) menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain oleh (Rozi, A., & Puspitasari, 2021) juga menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir dan kinerja pegawai. Dengan demikian, semakin baik pengembangan karir pegawai, maka kinerja mereka juga akan meningkat.

Karyawan perlu mendapatkan dorongan berupa motivasi, seperti penghargaan dalam bentuk pengembangan karir, promosi, atau insentif. Salah satu strategi yang perlu diterapkan oleh manajemen adalah merencanakan dan mengembangkan karir karyawan selama mereka bekerja di perusahaan.

Menurut (Damanik, 2023), motivasi kerja adalah kondisi yang mendorong individu untuk melakukan aktivitas tertentu demi mencapai keinginannya. Dari sini, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri maupun dari faktor eksternal untuk melaksanakan pekerjaan dengan semangat tinggi, memanfaatkan semua kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, guna mencapai tujuan. Penelitian sebelumnya oleh (Kristianti, L. S., Affandi, A., Nurjaya, N., Sunarsi, D., & Rozi, 2021) mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ihsan, 2021), yang juga menemukan adanya hubungan signifikan antara motivasi dan kinerja pegawai.

Beberapa karyawan menganggap peningkatan dalam berkarir adalah hal yang sangat krusial karena karyawan akan mengetahui di mana posisi tertinggi yang akan diraih, sehingga karyawan tersebut akan terus termotivasi dan terus berusaha meningkatkan skill dan loyalitas terhadap perusahaan. Organisasi perlu memotivasi karyawannya agar dapat memberikan kinerja terbaik dan mencapai tujuan organisasi. Motivasi merupakan alat yang efektif untuk meningkatkan kinerja.

2.2.7 Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi

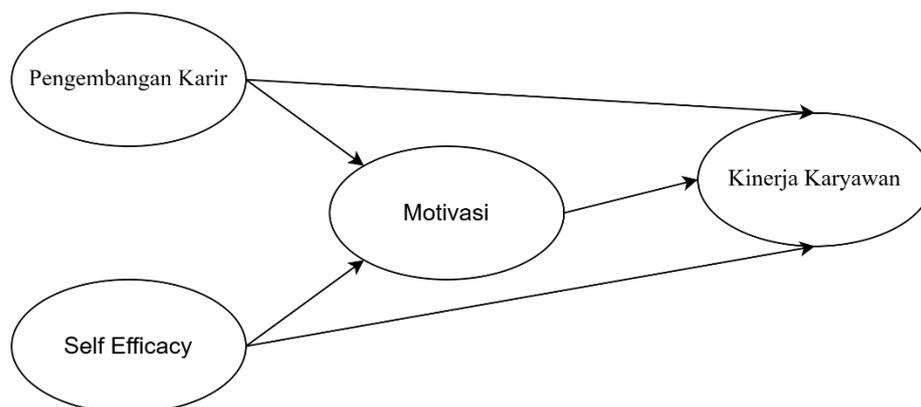
Menurut (Jannah et al., 2023), *Self Efficacy* adalah keyakinan diri

seseorang terhadap kemampuan diri sendiri untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku dengan sukses. Dengan kata lain, *Self Efficacy* adalah keyakinan seseorang terhadap peluangnya untuk berhasil mencapai tugas tertentu. Namun kepercayaan pada kemampuan diri dapat memengaruhi motivasi dalam beberapa aspek, seperti penentuan tujuan yang telah ditetapkan individu, besarnya usaha yang dikerahkan, ketahanan dalam menghadapi kesulitan, serta kemampuan untuk bangkit dari kegagalan.

(Jannah et al., 2023) berpendapat bahwa *Self Efficacy* merupakan merupakan suatu keyakinan individu saat mereka melaksanakan suatu tugas spesifik, salah satu proses *Self Efficacy* adalah motivasi. Dengan kata lain, *Self Efficacy* dapat mendorong seseorang untuk meningkatkan motivasinya. Motivasi pada gilirannya, akan berdampak pada kinerja, karena salah satu faktor yang memengaruhi kinerja adalah motivasi itu sendiri. Selain itu, faktor individu juga berperan penting dalam menentukan kinerja karyawan. Faktor-faktor yang berasal dari individu mencakup pengalaman kerja, sikap, kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, kepribadian, dan motivasi (Ikbal Kamarullah et al., 2024).

Dengan demikian, secara sederhana, proses ini dapat dijelaskan sebagai berikut: individu yang memiliki *Self Efficacy* tinggi akan berpengaruh pada peningkatan motivasi, yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, dapat diasumsikan bahwa motivasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Self Efficacy* dan kinerja. Hal ini telah dibuktikan oleh beberapa penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa motivasi dapat memediasi pengaruh *Self Efficacy* terhadap kinerja, salah satunya adalah penelitian oleh (Noviawati, 2016)

Berdasarkan penjelasan mengenai kerangka konseptual tersebut, penulis menyusun gambar kerangka konseptual untuk memperjelas pengaruh masing-masing variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat). Berikut adalah skema gambar kerangka konseptual:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Menurut (Juliandi, A., Irfan, & Manurung, 2015) hipotesis adalah dugaan atau jawaban sementara dari pertanyaan yang ada pada perumusan masalah penelitian. Dikatakan jawaban sementara karena jawaban yang ada adalah jawaban yang berasal dari teori. Dari penelitian terdahulu dan teori yang peneliti dapatkan maka peneliti dapat menyimpulkan sementara yaitu:

1. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Akses Medan.
2. *Self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Akses Medan.
3. Pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi pada PT Telkom Akses Medan.
4. *Self efficacy* berpengaruh terhadap motivasi pada PT Telkom Akses Medan.

5. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Akses Medan.
6. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT Telkom Akses Medan.
7. *Self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT Telkom Akses Medan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif, metode asosiatif adalah pendekatan yang digunakan untuk mencari hubungan atau keterkaitan antara dua variabel atau lebih (variabel bebas dan variabel terikat). Dalam penelitian ini, peneliti tidak melakukan manipulasi variabel tetapi hanya mengamati dan menganalisis hubungan yang ada (Arikunto, 2017). Dan penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif.

Menurut (Sugiyono, 2016) menyatakan bahwa metode kuantitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk mengukur fenomena sosial dengan menggunakan data-data numerik. Metode ini melibatkan pengujian hipotesis dengan mengumpulkan data yang dapat dihitung dan dianalisis secara statistik.

Maka peneliti Menetapkan variabel dalam penelitian ini antara lain:

3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah atribut atau sifat dari objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Ini mencakup cara pengukuran yang spesifik untuk setiap variabel yang diteliti. (Sugiyono, 2016). Adapun yang menjadi definisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

1. Variabel Independen (X)

Variabel independen atau variabel bebas, adalah faktor yang diidentifikasi atau yang diubah oleh peneliti selama penelitian untuk melihat bagaimana

pengaruhnya terhadap variabel lain yang disebut variabel dependen. Dengan kata lain, variabel independen bertindak sebagai “penyebab” yang diuji untuk dapat menentukan bagaimana perubahan atau variasinya dapat mempengaruhi hasil atau respons yang sedang diukur. Menurut (Kothari, 2014) berpendapat bahwa variabel independen adalah variabel yang tidak terikat pada variabel lain. Tetapi mempengaruhi variabel dependen. Variabel ini sering digunakan dalam eksperimen untuk menguji hipotesis.

2. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen adalah variabel terikat atau kondisi yang ingin diukur oleh peneliti untuk mengetahui sejauh mana pengaruh yang dapat disebabkan oleh variabel independen. Ini menunjukkan bahwa nilai dari variabel dependen tergantung pada nilai dari variabel independen. Variabel dependen sering disebut sebagai variabel output, kriteria, atau konsekuen. Ini adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen dan menjadi fokus utama dalam penelitian. (Sugiyono, 2016)

3. Variabel Intervening (Z)

Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen, sehingga menciptakan hubungan yang tidak langsung. Variabel ini tidak dapat diamati secara langsung dan berperan sebagai penyela antara kedua variabel tersebut. (Sugiyono, 2016) Variabel intervening adalah variabel yang menghubungkan antara variabel independen dan variabel dependen (Sujarweni, 2015).

Tabel 3.1. Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi	Indikator
1.	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dengan tingkat kemampuan dan pemahaman setiap orang sesuai dengan perannya dalam perusahaan	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Keandalan 4. Sikap (Mangkunegara, 2019)
2.	Pengembangan Karir (X1)	Pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya	1. Perlakuan yang adil dalam berkarir 2. Keperdulian para atasan langsung 3. Informasi tentang berbagai peluang promosi 4. Adanya minat untuk dipromosikan 5. Tingkat kepuasan (Siagian, 2019)
3.	<i>Self Efficacy</i> (X2)	<i>Self efficacy</i> adalah keyakinan individu akan kemampuan yang dimiliki dalam hal melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan	1. Keyakinan akan kemampuan mereka dalam melakukan pekerjaan 2. Kemampuan yang lebih baik daripada orang lain 3. Tantangan akan pekerjaan 4. Kepuasan akan pekerjaan (Khaerana, 2020)
4.	Motivasi (Z)	Motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang diberikan perusahaan kepada pegawai untuk meningkatkan semangat kerja guna mencapai tujuan perusahaan	1. Kebutuhan fisiologis 2. Kebutuhan rasa aman 3. Kebutuhan disukai 4. Kebutuhan harga diri 5. Kebutuhan pengembangan diri (Sianipar, Simatupang, & Damanik, 2022)

3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat Penelitian dalam penelitian ini adalah PT Telkom Akses Medan Jalan Gaharu No. 01 Kec, Medan Timur., Kota Medan, Sumatera Utara.

3.3.2 Waktu Penelitian

Adapun Penelitian ini dilakukan mulai dari bulan Januari 2025 sampai dengan bulan Mei 2025 sebagai mana ditunjukkan di bawah ini:

Tabel 3.2 Waktu Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																				
		Jan 2025				Feb 2025				Maret 2025				April 2025				Mei 2025				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Persiapan																					
	a. Observasi	■																				
	a. Identifikasi masalah		■																			
	b. Pengajuan Judul			■																		
	c. Penyusunan Proposal				■	■	■	■														
2	Pelaksanaan																					
	a. Bimbingan Proposal								■													
	b. Seminar Proposal									■												
	c. Revisi Proposal										■	■										
3	Penyusunan Laporan																					
	a. Pengebaran Angket													■	■							
	b. Pengumpulan Data														■							
	c. Penyusunan Tugas Akhir															■	■	■	■			
	d. Sidang Tugas Akhir																				■	

3.4 Populasi Dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan pegawai yang bekerja di PT Telkom Akses Medan sebanyak 377 orang.

Tabel 3.3 Data Jumlah Karyawan PT Telkom Akses Medan

No.	Unit Kerja	Jumlah
1.	CCAN & WAN Medan	188
2.	Commerce & Performance Regional Sumatera	7
3.	Finance Regional Sumatera	6
4.	Group of Senior Advisor	1
5.	Human Capital Management Regional Sumatera	7
6.	Inventory & Asset Management Regional Sumatera	9
7.	Konstruksi Medan	49
8.	Konstruksi Regional Sumatera	14
9.	Operasi Medan Centrum	64
10.	Procurement Regional Sumatera	7
11.	Regional Sumatera	1
12.	Shared Service Medan	23
13.	TA Medan	1
Grand Total		377

Sumber : PT Telkom Akses Medan 2025

3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2018), sampel adalah sebagian dari populasi yang diambil untuk mewakili populasi. Sampel digunakan dalam penelitian untuk menghemat waktu dan biaya serta mendapatkan informasi yang relevan tanpa harus menguji seluruh populasi. Sampel pada penelitian ini diambil berdasarkan metode sampel acak (*random sampling*) dengan menggunakan metode teknik simple random sampling. Oleh karena populasi telah diketahui jumlahnya maka untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

E = persen ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditoleransi atau diinginkan sebanyak 10%

Populasi: (N) = 377 orang dengan asumsi tingkat kesalahan (e) = 10% (0,1) maka jumlah sampel (n) adalah:

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1+(N.e^2)} \\ n &= \frac{377}{1+(377.0,1^2)} \\ n &= 79,03 \end{aligned}$$

Jadi, jumlah keseluruhan sampel dari penelitian ini dibulatkan menjadi 79 orang.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer, yang berarti data tersebut diperoleh secara langsung dan perlu diolah kembali, yaitu melalui kuesioner. Pengumpulan data yang relevan dengan topik yang akan dibahas

dilakukan secara langsung. Menurut (Juliandi et al., 2015) terdapat tiga alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti, sebagai berikut:

1. Wawancara/ *Interview*

Wawancara adalah bentuk interaksi langsung antara peneliti dan responden. Metode ini cocok digunakan ketika jumlah responden relatif sedikit. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk menggali permasalahan terkait variabel yang sedang diteliti. Dalam hal ini, wawancara dilakukan dengan pihak PT Telkom Akses Medan serta para karyawan untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam mengenai beberapa aspek yang relevan dengan penelitian yang dilakukan. Teknik wawancara ini bertujuan untuk memperoleh informasi yang lebih komprehensif.

2. Studi Dokumentasi

Menurut (Juliandi et al., 2015) Merupakan dokumentasi tertulis mengenai berbagai aktivitas atau kejadian yang telah terjadi di masa lalu, yang diperoleh melalui pengumpulan data dengan cara mengamati atau melihat langsung objek yang sedang diteliti.

3. Kuesioner/Angket

Kuesioner adalah serangkaian pertanyaan atau pernyataan yang disusun oleh peneliti untuk mengumpulkan pendapat atau persepsi responden mengenai variabel yang sedang diteliti. Angket ini cocok digunakan ketika jumlah responden cukup banyak. Dalam penelitian ini, karyawan PT Telkom Akses Medan menjadi objek yang diteliti. Skala yang digunakan dalam penyusunan kuesioner adalah skala Likert, yang berfungsi untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok terhadap fenomena sosial. Dalam proses

pengukuran, setiap responden diminta untuk memberikan pendapatnya mengenai pertanyaan yang diajukan dengan menggunakan skala penilaian yang telah ditentukan.

Tabel 3.4 Skala Likert

Notasi	Pertanyaan	Bobot
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
KS	Kurang Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: (Juliandi et al., 2015)

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik, yaitu *Partial Least Square* (PLS), yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Metode ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latan, 2015). Analisis ini merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang dapat secara simultan menguji model pengukuran dan model struktural.

Tujuan penggunaan *Partial Least Square* (PLS) adalah untuk melakukan prediksi. Dalam proses prediksi ini, tujuannya adalah untuk memperkirakan hubungan antar konstruk. Selain itu, PLS juga membantu peneliti dalam memperoleh nilai variabel laten yang diperlukan untuk melakukan prediksi. Variabel laten merupakan agregat linier dari indikator-indikatornya. Estimasi bobot untuk menciptakan skor komponen variabel laten diperoleh berdasarkan spesifikasi inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yang menunjukkan hubungan antara indikator dan konstraknya). Hasil dari proses ini adalah pengurangan residual variance dari variabel dependen, baik untuk variabel laten maupun indikator.

PLS adalah metode analisis yang sangat kuat karena tidak bergantung pada banyak asumsi, dan data tidak perlu berdistribusi normal multivariate. Indikator dengan skala kategori, ordinal, interval, hingga rasio dapat digunakan dalam model yang sama. Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan perangkat lunak Smart PLS versi 3 untuk Windows. Terdapat dua tahap analisis dalam SEM-PLS, yaitu analisis model pengukuran (*outer model*) dan analisis model struktural (*inner model*) (Juliandi, 2018). Dalam metode *Partial Least Square* (PLS), teknik analisis yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan memenuhi syarat untuk dijadikan sebagai pengukuran yang valid dan reliabel. Dalam analisis model ini, ditentukan hubungan antara variabel laten dan indikator-indikatornya. Menurut (Juliandi, 2018). analisis model pengukuran atau *measurement model analysis (outer model)* melibatkan empat jenis pengujian, yaitu: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *Cronbach's alpha*.

1) *Convergent Validity*

Terkait dengan prinsip bahwa pengukuran dari suatu konstruk seharusnya memiliki korelasi yang tinggi (Ghozali & Latan, 2015) Ukuran refleksif individu dianggap tinggi jika memiliki korelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun, menurut (Ghozali & Latan, 2015), dalam penelitian tahap awal pengembangan skala pengukuran, nilai loading antara 0,5 hingga 0,6 dianggap cukup memadai.

2) *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan indikator refleksif yang dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran terhadap konstruk. (Ghozali & Latan, 2015) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk menilai reliabilitas komponen skor variabel laten, dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability*. Disarankan agar nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,50.

3) *Cronbach Alpha*

Cronbach alpha harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, dan > 0.60 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2016).

4) *Composite Reliability*

Composite reliability harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, 0.60-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2016).

3.6.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan dua pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect* (Juliandi, 2018).

1) *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk.

Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

2) *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3) Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

a. *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

b. *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel *intervening* (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen..

c. *Total Effect* (Pengaruh Total)

Total effect merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Telkom Akses Medan. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan (Y), 10 pernyataan untuk variabel pengembangan karir (X1), 8 pernyataan untuk variabel *self efficacy* (X2), dan 10 pernyataan untuk variabel motivasi kerja (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada karyawan PT Telkom Akses Medan yang berjumlah 79 orang sebagai sampel penelitian.

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Tabel 4.1. Jenis Kelamin

Jenis Kelamin		<i>Frequency</i> (Orang)	<i>Percent</i> (%)
Valid	Laki-laki	44	55.7
	Perempuan	35	44.3
	Total	79	100.0

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.1 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 44 (55,7%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 35 (44,3%) orang. dapat ditarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan PT Telkom Akses Medan yang berjenis kelamin laki-laki, yang berkaitan dengan karakteristik bidang pekerjaan di perusahaan tersebut, khususnya di sektor instalasi, teknisi jaringan, atau layanan lapangan yang umumnya masih lebih banyak diminati atau diisi oleh tenaga kerja pria.

4.1.2.2 Pendidikan Terakhir

Tabel 4.2. Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir		<i>Frequency</i> (Orang)	<i>Percent</i> (%)
Valid	SMA/SMK	12	15.2
	Diploma	11	13.9
	Sarjana	53	67.1
	Pascasarjana	3	3.8
	Total	79	100.0

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 53 (67,1%) karyawan yang berlatar pendidikan Sarjana, 12 (15,2%) karyawan yang berlatar pendidikan SMA/SMK, 11 (13,9%) karyawan yang berlatar pendidikan Diploma, dan 3 (3,8%) karyawan yang berlatar pendidikan Pascasarjana. Kondisi ini menggambarkan bahwa mayoritas karyawan PT Telkom Akses Medan didominasi oleh lulusan pendidikan Sarjana. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan lebih banyak merekrut tenaga kerja dengan kualifikasi pendidikan minimal S1, khususnya untuk mendukung kebutuhan di bidang teknis, manajerial, maupun pelayanan pelanggan yang membutuhkan kompetensi akademis dan profesional yang lebih tinggi.

4.1.2.3 Unit Kerja

Tabel 4.3. Unit Kerja

Unit Kerja		<i>Frequency</i> (Orang)	<i>Percent</i> (%)
Valid	CCAN & WAN Medan	23	29.1
	Commerce & Performance Regional Sumatera	3	3.8
	Finance Regional Sumatera	2	2.5
	Group of Senior Advisor	1	1.3
	Human Capital Management Regional Sumatera	3	3.8
	Inventory & Asset Management Regional Sumatera	4	5.1
	Kontruksi Medan	9	11.4
	Kontruksi Regional Sumatera	7	8.9
	Operasi Medan Centrum	15	19.0
	Procurement Regional Sumatera	4	5.1
	Regional Sumatera	1	1.3
	Shared Service Medan	6	7.6

Unit Kerja		Frequency (Orang)	Percent (%)
	TA Medan	1	1.3
	Total	79	100.0

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.3 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 23 orang (29,1%) yang berasal dari unit kerja CCAN & WAN Medan, kemudian diikuti oleh 15 orang (19,0%) dari unit Operasi Medan Centrum, 9 orang (11,4%) dari unit Kontruksi Medan, dan 7 orang (8,9%) dari unit Kontruksi Regional Sumatera. Selanjutnya terdapat 6 orang (7,6%) dari Shared Service Medan, masing-masing 4 orang (5,1%) dari unit Inventory & Asset Management Regional Sumatera dan Procurement Regional Sumatera. Sementara itu, unit-unit lain memiliki jumlah responden di bawah 5%, seperti Commerce & Performance Regional Sumatera dan Human Capital Management Regional Sumatera masing-masing sebanyak 3 orang (3,8%), Finance Regional Sumatera sebanyak 2 orang (2,5%), serta Group of Senior Advisor, Regional Sumatera, dan TA Medan masing-masing sebanyak 1 orang (1,3%).

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berasal dari unit kerja CCAN & WAN Medan yang berkaitan dengan pengelolaan jaringan *backbone* dan data center. Divisi ini bertugas merencanakan, membangun, dan memelihara jaringan *backbone* dan jaringan akses (*access network*) untuk layanan data, internet, dan komunikasi perusahaan. Dengan persentase responden terbesar berasal dari unit kerja CCAN & WAN Medan, hal ini memperlihatkan bahwa divisi ini memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap pelaksanaan kegiatan yang menjadi fokus dalam penelitian ini. Besarnya proporsi responden dari unit ini juga mencerminkan pentingnya peran mereka dalam operasional perusahaan, khususnya dalam aspek pengelolaan infrastruktur

jaringan dan layanan komunikasi yang menjadi tulang punggung aktivitas perusahaan sehari-hari.

4.1.2.4 Lama Bekerja

Tabel 4.4. Lama Bekerja

Lama Bekerja		Frequency (Orang)	Percent (%)
Valid	1-5 Tahun	36	45.6
	6-10 Tahun	37	46.8
	>10 Tahun	6	7.6
	Total	79	100.0

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.4 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 37 orang (46,8%) karyawan yang sudah bekerja selama 6-10 tahun, 36 orang (45,6%) karyawan yang sudah bekerja selama 1-5 tahun, dan 6 orang (7,6%) karyawan yang sudah bekerja selama lebih dari 10 tahun. Kondisi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan yang berpartisipasi dalam penelitian telah memiliki pengalaman kerja yang cukup lama di perusahaan, sehingga diharapkan mereka telah memahami dengan baik situasi, budaya kerja, dan kebijakan di lingkungan PT Telkom Akses Medan.

Sementara itu, jumlah karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun relatif sedikit, yang bisa jadi disebabkan oleh faktor rotasi, mutasi, atau regenerasi tenaga kerja di perusahaan tersebut. Dalam hal rekrutmen, PT Telkom Akses Medan biasanya membuka lowongan kerja secara berkala sesuai kebutuhan proyek dan operasional perusahaan. Secara umum, pembukaan lowongan dilakukan minimal setiap enam bulan sekali atau lebih cepat apabila terdapat proyek khusus, perluasan jaringan, ataupun kebutuhan penggantian tenaga kerja di posisi-posisi strategis tertentu. Proses rekrutmen ini dapat dilakukan melalui situs resmi perusahaan, platform rekrutmen online, maupun kerja sama dengan instansi

pendidikan dan bursa kerja di wilayah Medan dan sekitarnya.

4.1.2.5 Kesempatan Promosi Jabatan

Tabel 4.5. Kesempatan Promosi Jabatan

Kesempatan Promosi Jabatan		<i>Frequency</i> (Orang)	<i>Percent</i> (%)
Valid	Pernah	40	50.6
	Tidak Pernah	39	49.4
	Total	79	100.0

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.5 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 40 orang (50,6%) karyawan yang sudah pernah mendapatkan promosi jabatan, dan 39 orang (49,4%) karyawan yang belum pernah mendapatkan promosi jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa proporsi antara karyawan yang sudah dan belum pernah memperoleh promosi jabatan di PT Telkom Akses Medan relatif seimbang, meskipun sedikit lebih banyak karyawan yang telah mendapatkan promosi. Kondisi ini mencerminkan bahwa perusahaan memberikan peluang promosi jabatan secara cukup merata kepada karyawannya, namun masih terdapat hampir setengah dari jumlah responden yang belum memperoleh kesempatan tersebut.

Jika dilihat berdasarkan unit kerja, promosi jabatan paling banyak diberikan kepada karyawan yang berasal dari unit CCAN & WAN Medan dan Operasi Medan Centrum. Hal ini disebabkan karena kedua unit tersebut memiliki peran operasional yang sangat vital dalam pelaksanaan proyek pembangunan dan pemeliharaan jaringan telekomunikasi, sehingga kebutuhan akan posisi-posisi strategis dan supervisi cukup tinggi. Selain itu, kinerja individu dan tim di unit ini lebih mudah terukur melalui capaian proyek dan target layanan, sehingga menjadi salah satu faktor pendorong peluang promosi.

Sebaliknya, unit kerja seperti Finance Regional Sumatera, *Human Capital Management* Regional Sumatera, serta *Group of Senior Advisor* dan TA Medan relatif jarang mendapatkan promosi jabatan. Hal ini dikarenakan jumlah personel di unit-unit tersebut lebih sedikit dan struktur organisasinya cenderung lebih statis, dengan sedikit posisi jenjang karier yang tersedia dibandingkan unit operasional. Selain itu, karakter pekerjaan administratif dan support function di unit tersebut memiliki pergerakan promosi yang lebih lambat dibandingkan unit yang bersifat proyek dan operasional di lapangan.

4.1.2.6 Status

Tabel 4.6. Status

Status		Frequency (Orang)	Percent (%)
Valid	Menikah	50	63.3
	Belum Menikah	29	36.7
	Total	79	100.0

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.6 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 50 (63%) karyawan yang sudah menikah, dan 29 (36,7%) karyawan yang belum menikah. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang telah menikah. Kondisi ini dapat menggambarkan bahwa sebagian besar tenaga kerja di PT Telkom Akses Medan berasal dari kalangan yang sudah berkeluarga, yang umumnya memiliki tanggung jawab lebih besar baik secara finansial maupun waktu.

4.1.3 Persentase Jawaban Responden

Tabel 4.7. Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat Tidak setuju	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertinggi adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

4.1.4 Analisis Variabel Penelitian

4.1.4.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	48	60,8	29	36,7	2	2,5	0	0	0	0	79	100
2	51	64,6	25	31,6	3	3,8	0	0	0	0	79	100
3	46	58,2	32	40,5	1	1,3	0	0	0	0	79	100
4	47	59,5	28	35,4	4	5,1	0	0	0	0	79	100
5	46	58,2	31	39,2	2	2,5	0	0	0	0	79	100
6	47	59,5	28	35,4	4	5,1	0	0	0	0	79	100
7	51	64,6	25	31,6	3	3,8	0	0	0	0	79	100
8	48	60,8	29	36,7	2	2,5	0	0	0	0	79	100

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Dari Tabel 4.8 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja karyawan Bahwa:

1) Kualitas Kerja

- a) Jawaban responden hasil pekerjaan saya sesuai dengan sop yang sudah ditetapkan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 60,8%.
- b) Jawaban responden kualitas hasil pekerjaan saya disukai oleh atasan berkualitas mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 64,6%.

2) Kuantitas Kerja

- a) Jawaban responden saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang diberikan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58,2%.

- b) Jawaban responden saya dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan (secara kuantitas) mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 59,5%

3) Keandalan

- a) Jawaban responden saya dapat diandalkan untuk menyelesaikan tugas tanpa pengawasan terus-menerus mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58,2%.
- b) Jawaban responden saya konsisten dalam memberikan hasil kerja yang memuaskan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 59,5%.

4) Sikap

- a) Jawaban responden saya menunjukkan sikap positif dalam bekerja sama dengan rekan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 64,6%.
- b) Jawaban responden saya bersikap profesional dalam menghadapi tantangan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 60,8%.

Dari Tabel 4.8, dapat dilihat bahwa secara keseluruhan, indikator “**Sikap**” menunjukkan hasil yang paling dominan atau tertinggi dalam penilaian kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari persentase responden yang memilih jawaban *sangat setuju* pada dua pernyataan Sikap. Sikap positif dalam bekerja sama dengan rekan kerja: 64,6% dan sikap profesional dalam menghadapi tantangan kerja: 60,8%. Persentase ini merupakan yang tertinggi dibandingkan dengan indikator lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan PT Telkom Akses Medan umumnya memiliki sikap yang sangat baik dan profesional dalam menjalankan tugas dan bekerja sama dengan rekan kerja.

Sementara itu, indikator yang memiliki nilai *sangat setuju* terendah, meskipun perbedaannya tidak terlalu jauh, adalah “**Keandalan**”, yaitu saya dapat diandalkan untuk menyelesaikan tugas tanpa pengawasan terus-menerus: 58,2% dan saya konsisten dalam memberikan hasil kerja yang memuaskan: 59,5%.

Karena indikator “keandalan” menjadi aspek yang paling rendah dari penilaian kinerja, perusahaan dapat melakukan upaya berikut untuk meningkatkan keandalan karyawan dengan mengembangkan sistem monitoring kinerja yang memberikan feedback berkala sehingga karyawan merasa didukung sekaligus diberi ruang untuk bertanggung jawab secara mandiri

4.1.4.2 Variabel Pengembangan Karir (X1)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel pengembangan karir sebagai berikut:

Tabel 4.9. Skor Angket Untuk Variabel Pengembangan Karir

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	48	60,8	25	31,6	6	7,6	0	0	0	0	79	100
2	53	67,1	24	30,4	2	2,5	0	0	0	0	79	100
3	48	60,8	29	36,7	2	2,5	0	0	0	0	79	100
4	50	63,3	26	32,9	3	3,8	0	0	0	0	79	100
5	46	58,2	30	38	3	3,8	0	0	0	0	79	100
6	46	58,2	30	38	3	3,8	0	0	0	0	79	100
7	43	54,4	33	41,8	3	3,8	0	0	0	0	79	100
8	49	62	29	36,7	1	1,3	0	0	0	0	79	100
9	56	70,9	19	24,1	4	5,1	0	0	0	0	79	100
10	49	62	28	35,4	2	2,5	0	0	0	0	79	100

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel pengembangan karir bahwa:

1) Perlakuan yang adil dalam berkarir

a) Jawaban responden saya diperlakukan adil dalam proses penilaian karir mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 60,8%.

b) Jawaban responden saya merasa setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 67,1%.

2) Keperdulian para atasan langsung

a) Jawaban responden atasan saya menunjukkan perhatian terhadap perkembangan karir saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 60,8%.

b) Jawaban raket atasan saya memberikan bimbingan untuk mendukung kemajuan karir saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 63,3%.

3) Informasi tentang berbagai peluang promosi

a) Jawaban responden saya mendapatkan informasi yang cukup tentang peluang promosi di perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58,2%.

b) Jawaban responden perusahaan secara terbuka menyampaikan informasi terkait jenjang karir mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 58,2%.

4) Adanya minat untuk dipromosikan

a) Jawaban responden saya termotivasi untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 54,4%.

b) Jawaban responden saya berusaha meningkatkan kinerja demi peluang promosi mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 62%.

5) Tingkat kepuasan

- a) Jawaban responden saya merasa karir saya berkembang seiring waktu bekerja di sini mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 70,9%.
- b) Jawaban responden saya bangga dengan pencapaian karir saya sejauh ini di perusahaan ini mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 62%.

Dari Tabel 4.9 dapat dilihat bahwa indikator yang paling dominan atau memperoleh persentase sangat setuju tertinggi adalah “**Tingkat Kepuasan**”, yaitu: Saya merasa karir saya berkembang seiring waktu bekerja di sini: 70,9% dan Saya bangga dengan pencapaian karir saya sejauh ini di perusahaan ini: 62%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan merasa puas dan bangga dengan perkembangan karir yang mereka alami selama bekerja di PT Telkom Akses Medan, yang mencerminkan hasil positif dari proses pengembangan karir di perusahaan.

Sementara itu, indikator yang memiliki persentase sangat setuju terendah adalah “**Adanya minat untuk dipromosikan**”, khususnya pada pernyataan: Saya termotivasi untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi: 54,4%. Meskipun sebagian besar karyawan tetap menunjukkan motivasi untuk berusaha meningkatkan kinerja demi peluang promosi (62%), angka 54,4% pada motivasi untuk mendapatkan posisi lebih tinggi menjadi sinyal bahwa ada potensi kurangnya dorongan atau ketertarikan sebagian karyawan untuk mengejar jenjang karir lebih tinggi.

Karena indikator “adanya minat untuk dipromosikan” menjadi aspek yang paling rendah dari pengembangan karir, perusahaan dapat melakukan upaya untuk meningkatkan minat untuk dipromosikan dengan menyediakan mentoring dan coaching yang berfokus pada pengembangan aspirasi karir karyawan agar mereka lebih termotivasi untuk meraih posisi yang lebih tinggi.

4.1.4.3 Variabel *Self Efficacy* (X2)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *self efficacy* sebagai berikut:

Tabel 4.10. Skor Angket Untuk Variabel *Self Efficacy*

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	46	58,2	30	38	3	3,8	0	0	0	0	79	100
2	53	67,1	25	31,6	1	1,3	0	0	0	0	79	100
3	46	58,2	30	38	3	3,8	0	0	0	0	79	100
4	47	59,5	30	38	2	2,5	0	0	0	0	79	100
5	48	60,8	28	35,4	3	3,8	0	0	0	0	79	100
6	43	54,4	31	39,2	5	6,3	0	0	0	0	79	100
7	43	54,4	32	40,5	4	5,1	0	0	0	0	79	100
8	40	50,6	38	48,1	1	1,3	0	0	0	0	79	100

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.10 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *self efficacy* bahwa:

- 1) Keyakinan akan kemampuan mereka dalam melakukan pekerjaan
 - a) Jawaban responden saya yakin dapat menyelesaikan tugas kerja dengan baik mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 58,2%.
 - b) Jawaban responden saya percaya diri dalam menghadapi berbagai tanggung jawab pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 67,1%.

- 2) Kemampuan yang lebih baik daripada orang lain
 - a) Jawaban responden saya merasa memiliki kemampuan yang unggul dalam menjalankan tugas saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58,2%.
 - b) Jawaban responden saya sering menjadi rujukan rekan kerja dalam menyelesaikan masalah mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 59,5%.
- 3) Tantangan akan pekerjaan
 - a) Jawaban responden saya menyambut baik tantangan baru dalam pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 60,8%.
 - b) Jawaban responden saya percaya tantangan dapat meningkatkan kemampuan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 54,4%.
- 4) Kepuasan akan pekerjaan
 - a) Jawaban responden saya puas dengan kemampuan saya dalam menyelesaikan pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 54,4%.
 - b) Jawaban responden saya menikmati setiap proses pekerjaan karena saya mampu melakukannya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 50,6%.

Dari Tabel 4.10 dapat disimpulkan bahwa indikator yang paling dominan atau memperoleh persentase sangat setuju tertinggi adalah **“keyakinan akan kemampuan mereka dalam melakukan pekerjaan”**, khususnya pada pernyataan saya percaya diri dalam menghadapi berbagai tanggung jawab

pekerjaan dengan persentase 67,1%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan sangat yakin dan percaya diri terhadap kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tanggung jawab di lingkungan kerja.

Sementara itu, indikator yang memiliki persentase sangat setuju terendah adalah bagian dari “**Kepuasan akan pekerjaan**”, terutama pada pernyataan saya menikmati setiap proses pekerjaan karena saya mampu melakukannya dengan persentase 50,6%. Persentase ini relatif lebih rendah dibandingkan indikator lain, yang mengindikasikan ada sebagian karyawan yang kurang menikmati proses kerja meskipun mereka mampu melakukannya. Ini bisa menjadi tanda bahwa meskipun mereka percaya diri dalam kemampuan, belum semua karyawan merasakan kepuasan dan kenikmatan dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari.

Karena indikator “kepuasan akan pekerjaan” menjadi aspek yang paling rendah dari *self efficacy*, perusahaan dapat melakukan upaya mengembangkan budaya kerja yang ramah, kolaboratif, dan memberikan dukungan emosional sehingga proses pekerjaan lebih menyenangkan.

4.1.4.4 Variabel Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel motivasi kerja sebagai berikut:

Tabel 4.11. Skor Angket Untuk Variabel Motivasi Kerja

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	47	59,5	28	35,4	4	5,1	0	0	0	0	79	100
2	57	72,2	20	25,3	2	2,5	0	0	0	0	79	100
3	45	57	31	39,2	3	3,8	0	0	0	0	79	100
4	47	59,5	28	35,4	4	5,1	0	0	0	0	79	100
5	43	54,4	33	41,8	3	3,8	0	0	0	0	79	100
6	50	63,3	25	31,6	4	5,1	0	0	0	0	79	100
7	46	58,2	32	40,5	1	1,3	0	0	0	0	79	100
8	52	65,8	25	31,6	2	2,5	0	0	0	0	79	100
9	54	68,4	21	26,6	4	5,1	0	0	0	0	79	100
10	50	63,3	27	34,2	2	2,5	0	0	0	0	79	100

Dari tabel 4.11 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel motivasi kerja bahwa:

1) Kebutuhan fisiologis

- a) Jawaban responden saya bekerja dengan nyaman karena fasilitas kerja yang memadai mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 59,5%.
- b) Jawaban responden saya merasa cukup istirahat dan tidak kekurangan energi saat bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 72,2%.

2) Kebutuhan rasa aman

- a) Jawaban responden saya yakin perusahaan memberikan jaminan kerja yang stabil mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 57%.
- b) Jawaban responden saya merasa tenang karena ada perlindungan keselamatan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 59,5%.

3) Kebutuhan disukai

- a) Jawaban responden saya merasa diterima dan dihargai oleh rekan kerja saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 54,4%.
- b) Jawaban responden saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan tim dan atasan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 63,3%.

4) Kebutuhan harga diri

- a) Jawaban responden saya merasa dihargai atas kontribusi yang saya berikan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58,2%.
- b) Jawaban responden saya percaya bahwa pekerjaan saya memiliki nilai dan makna mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,8%.

5) Kebutuhan pengembangan diri

- a) Jawaban responden saya termotivasi untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 68,4%.
- b) Jawaban responden saya merasa pekerjaan ini mendorong saya menjadi pribadi yang lebih baik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,3%.

Dari Tabel 4.11 dapat disimpulkan bahwa indikator yang paling dominan (mendapatkan persentase sangat setuju tertinggi) adalah “**Kebutuhan fisiologis**”, khususnya pada pernyataan saya merasa cukup istirahat dan tidak kekurangan energi saat bekerja dengan persentase 72,2%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan merasa kebutuhan dasar fisik mereka terpenuhi dengan baik, sehingga mereka dapat bekerja dengan energi yang cukup dan merasa nyaman.

Sedangkan indikator yang memiliki persentase *sangat setuju* terendah adalah “**Kebutuhan disukai**”, terutama pada pernyataan saya merasa diterima dan dihargai oleh rekan kerja saya dengan persentase 54,4%. Persentase ini relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, yang mengindikasikan ada sebagian karyawan yang mungkin masih merasa kurang diterima atau kurang dihargai oleh rekan kerja mereka. Hal ini bisa berdampak pada motivasi kerja secara keseluruhan dan suasana kerja yang kurang harmonis.

Karena indikator “Kebutuhan disukai” menjadi aspek yang paling rendah dari motivasi kerja, perusahaan dapat melakukan upaya mengadakan kegiatan team building, gathering, atau aktivitas sosial yang dapat mempererat hubungan antar karyawan sehingga mereka merasa lebih diterima dan dihargai..

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Model Pengukuran / *Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 4 pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.1.1 *Convergent Validity*

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali & Latan, 2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5-0,6 dianggap cukup memadai.

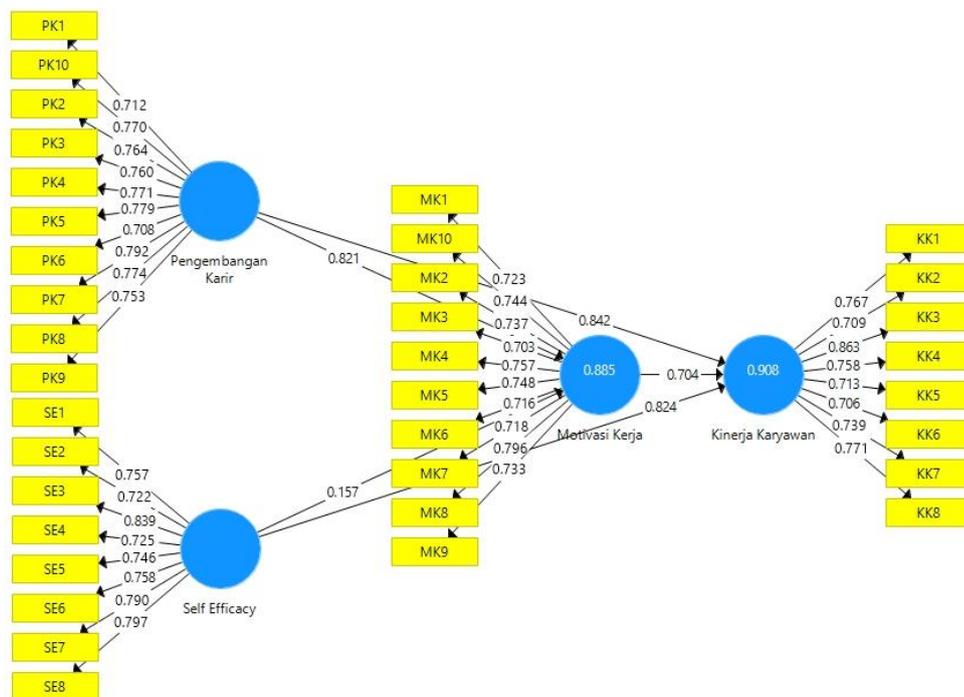
Tabel 4.12. *Outer Loading*

	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Pengembangan Karir	Self Efficacy
KK1	0,767			
KK2	0,709			
KK3	0,863			
KK4	0,758			
KK5	0,713			
KK6	0,706			
KK7	0,739			
KK8	0,771			
MK1		0,723		
MK10		0,744		
MK2		0,737		
MK3		0,703		
MK4		0,757		
MK5		0,748		
MK6		0,716		
MK7		0,718		
MK8		0,796		
MK9		0,733		
PK1			0,712	
PK10			0,770	
PK2			0,764	
PK3			0,760	
PK4			0,771	
PK5			0,779	
PK6			0,708	
PK7			0,792	

PK8			0,774
PK9			0,753
SE1			0,757
SE2			0,722
SE3			0,839
SE4			0,725
SE5			0,746
SE6			0,758
SE7			0,790
SE8			0,797

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan pengujian *convergent validity* adalah seluruh nilai *loading* di atas 0,5, maka dapat disimpulkan bahwasanya seluruh nilai *loading* sudah memadai.



Gambar 4.1. Hasil Uji Algorithm (Outer Loading)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

4.2.1.2 Discriminant Validity

Merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali & Latan, 2015) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan

composite reliability. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

Tabel 4.13. Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Karyawan	0,630
Motivasi Kerja	0,628
Pengembangan Karir	0,613
Self Efficacy	0,643

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua konstruk memiliki nilai $> 0,50$. Oleh karena itu tidak ada permasalahan *discriminant validity* pada model yang diuji.

4.2.1.3 Cronbach Alpha

Cronbach alpha harus $> 0,70$ untuk *confirmatory research*, dan $> 0,53$ masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2016).

Tabel 4.14. Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Kinerja Karyawan	0,798
Motivasi Kerja	0,762
Pengembangan Karir	0,749
Self Efficacy	0,811

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Dengan melihat nilai *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk dapat disimpulkan dari tabel di atas seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sudah sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

4.2.1.4 Composite Reliability

Composite reliability harus $> 0,70$ untuk *confirmatory research*, 0,53-0,70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2016).

Tabel 4.15. Composite Reliability

	Composite Reliability
Kinerja Karyawan	0,852
Motivasi Kerja	0,822
Pengembangan Karir	0,814
Self Efficacy	0,860

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.16. *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,908	0,904
Motivasi Kerja	0,885	0,882

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 4.16 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0,904 Artinya kemampuan variabel X yaitu pengembangan karir dan *self efficacy* dalam menjelaskan Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 90,4% dengan demikian model tergolong kuat; *R-Square Adjusted* model jalur II = 0.882. Artinya kemampuan variabel X yaitu pengembangan karir dan *self efficacy* dalam menjelaskan Z (motivasi kerja) adalah sebesar 88,2% dengan demikian model tergolong kuat.

4.2.2.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai saat variabel

eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.17. F-Square

	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
Motivasi Kerja	0,617	
Pengembangan Karir	0,963	2,797
Self Efficacy	3,181	0,102

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel X1 (pengembangan karir) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,963, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel X2 (*self efficacy*) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 3,181, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Variabel X1 (pengembangan karir) terhadap Z (motivasi kerja) memiliki nilai = 0,2,797, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 4) Variabel X2 (*self efficacy*) terhadap Z (motivasi kerja) memiliki nilai = 0,102, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap mediator
- 5) Variabel Z (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,617, maka efek yang besar dari variabel mediator terhadap endogen.

4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Jika nilai P-Values < 0,05, maka signifikan; dan Jika nilai P- Values > 0,05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Tabel 4.18. *Direct Effect*

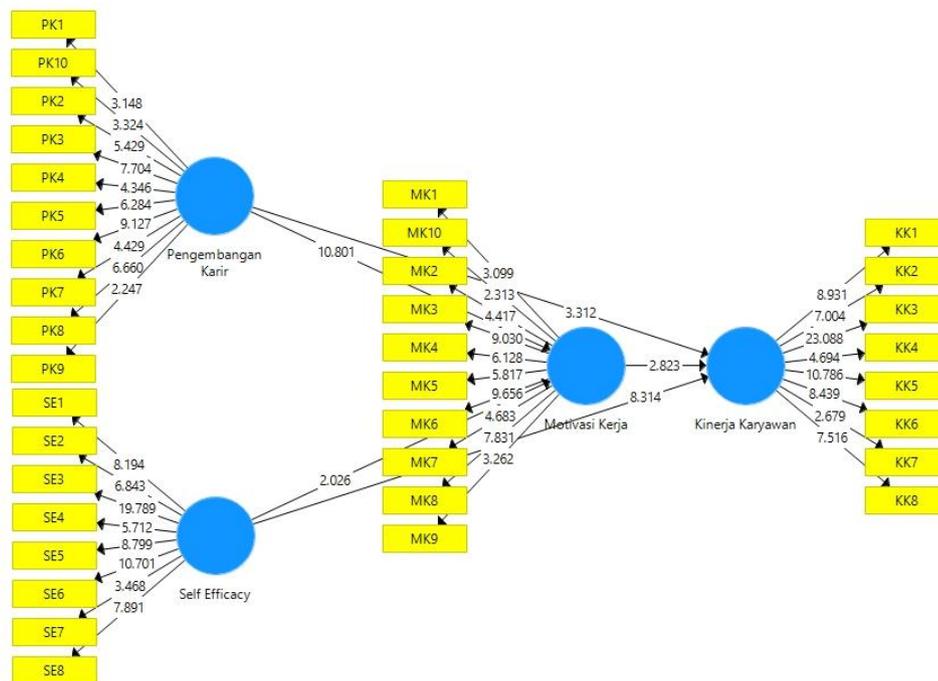
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0,842	0,829	0,254	3,312	0,001
Self Efficacy -> Kinerja Karyawan	0,824	0,829	0,099	8,314	0,000
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0,821	0,825	0,076	10,801	0,000
Self Efficacy -> Motivasi Kerja	0,157	0,156	0,077	2,026	0,043
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,704	0,692	0,249	2,823	0,005

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel di atas memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *TStatistic(|O/STDEV|)*), antara lain:

- 1) X1 terhadap Y: nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 3,312 > 1,991$ dan $P-Value = 0,001 < 0,05$ artinya, pengaruh X1 (pengembangan karir) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.
- 2) X2 terhadap Y: nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 8,314 > 1,991$ dan $P-Value = 0,000 < 0,05$ artinya, pengaruh X2 (*self efficacy*) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.

- 3) X1 terhadap Z: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 10,801 > 1,991$ dan $P-Value = 0,000 < 0,05$ artinya, pengaruh X1 (pengembangan karir) terhadap Z (motivasi kerja) adalah positif dan signifikan.
- 4) X2 terhadap Z : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,026 > 1,991$ dan $P-Value = 0,043 < 0,05$ artinya, pengaruh X2 (*self efficacy*) terhadap Z (motivasi kerja) adalah positif dan signifikan.
- 5) Z terhadap Y : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,823 > 1,991$ dan $P-Values = 0,005 < 0,05$, artinya, pengaruh Z (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.



Gambar 4.2. Hasil Uji Bootstrapping (Direct Effect)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

2) Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel

intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah :

- 1) Jika nilai $P\text{-Values} < 0.05$, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/motivasi kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/pengembangan karir), dan (X2/*self efficacy*) terhadap variabel endogen (Y/kinerja karyawan).
- 2) Jika nilai $P\text{-Values} > 0.05$, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator Z/motivasi kerja), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/pengembangan karir), dan (X2/*self efficacy*) terhadap variabel endogen (Y/kinerja karyawan).

Tabel 4.19. Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,578	0,570	0,216	2,672	0,008
Self Efficacy -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,611	0,611	0,366	3,665	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.19 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung (X1) -> (Z) -> (Y) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah 2,672, $> 1,991$ dengan $P\text{-Values} 0,008 < 0,05$ (signifikan), maka motivasi kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
- 2) Pengaruh tidak langsung (X2) -> (Z) -> (Y) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah 3,665 $> 1,991$ dengan $P\text{-Values} 0,000 < 0,05$ (signifikan), maka motivasi kerja memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan.

3) Total Effect (Pengaruh Total)

Tabel 4.20. Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0,264	0,259	0,131	2,006	0,045
Self Efficacy -> Kinerja Karyawan	0,714	0,718	0,134	5,306	0,000
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0,821	0,825	0,076	10,801	0,000
Self Efficacy -> Motivasi Kerja	0,157	0,156	0,077	2,026	0,043
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,704	0,692	0,249	2,823	0,005

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas adalah:

- 1) *Total effect* untuk hubungan X1 (pengembangan karir) dan Y (kinerja karyawan) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 2,006 dengan *P-Values* $0,045 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan X2 (*self efficacy*) dan Y (kinerja karyawan) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 5,306 dengan *P-Values* $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan X1 (pengembangan karir) dan Z (motivasi kerja) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 10,801 dengan *P-Values* $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 4) *Total effect* untuk hubungan X2 (*self efficacy*) dan Z (motivasi kerja) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 2,026 dengan *P-Values* $0,043 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 5) *Total effect* untuk hubungan Z (motivasi kerja) dan Y (kinerja karyawan) nilai

$TStatistics(/O/STDEV/)$ adalah sebesar 2,823 dengan $P-Values$ $0,005 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, X_1 terhadap Y dengan nilai $TStatistics(/O/STDEV/)$ = 3,312 dan $P-Values$ 0,001 dengan taraf signifikan $0,036 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Namun, apabila dikaitkan dengan kondisi aktual di PT Telkom Akses Medan, pengembangan karir di perusahaan tersebut masih tergolong tidak terbuka dan berjalan lambat. Hal ini berdasarkan data yang diperoleh penulis, di mana terdapat beberapa karyawan yang telah lama bekerja tetapi belum mengalami peningkatan karir yang signifikan. Selain itu, proses promosi yang dilakukan di perusahaan masih bersifat tertutup karena hanya melalui mekanisme tertentu yang tidak diketahui secara umum oleh seluruh karyawan, yaitu melalui rekomendasi langsung dari atasan kepada staff yang dianggap layak.

Dengan demikian, meskipun hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, kenyataan di lapangan justru menunjukkan bahwa sistem pengembangan karir yang kurang transparan dan tidak merata tersebut dapat menjadi kendala dalam optimalisasi pengembangan karir secara menyeluruh. Hasil penelitian ini tetap sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa pengembangan karir dapat memengaruhi kinerja, namun penerapan yang belum optimal di lingkungan PT Telkom Akses Medan menjadi faktor yang dapat

menghambat tercapainya hasil yang lebih maksimal. Oleh karena itu, perlu adanya perbaikan dalam sistem pengembangan karir yang lebih terbuka, objektif, dan berbasis kinerja agar manfaatnya dapat dirasakan oleh seluruh karyawan secara adil dan berkelanjutan.

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan, mencakup berbagai aktivitas yang membantu karyawan merencanakan dan mengembangkan karir mereka (Rivai & Sagala, 2016). Pelaksanaan pengembangan karir yang semakin jelas dalam suatu instansi akan berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan, karena hal ini membuat karyawan merasa puas, meningkatkan semangat kerja, serta memperkuat loyalitas dan kreativitas mereka. Individu yang berkeinginan untuk mengembangkan karirnya harus berusaha semaksimal mungkin dengan cara menunjukkan kinerja yang baik dan konsisten.

Di sisi lain, pimpinan sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam memfasilitasi pengembangan karir karyawan seharusnya memberikan jalur pengembangan karir yang jelas dan terarah, sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, kegiatan pengembangan karir karyawan sangatlah penting dalam upaya untuk meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Berdasarkan Hasil Penelitian yang dilakukan (Jufrizen, 2016); (Syahputra, & Tanjung, 2020); (Faustyna, & Jumani, 2015); (Nasution, M. I., & Rahayu, 2020); (Jufrizen & Pulungan, 2017); dan (Pratama, P., & Pasaribu, 2020). yang Menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.2 Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan, X2 terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 8,314$ dan *P-Values* 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *self efficacy* terhadap kinerja karyawan. Namun, jika dikaitkan dengan kondisi aktual di PT Telkom Akses Medan, *self efficacy* karyawan di beberapa bagian operasional, khususnya di bidang Supply Chain Management (SCM), masih belum optimal. Hal ini terlihat dari adanya permasalahan yang sering terjadi, di mana karyawan mengalami kesulitan dalam memecahkan masalah operasional, seperti keterlambatan pengiriman barang dari pemasok yang mengakibatkan gangguan dalam rantai pasokan serta keterlambatan dalam pemenuhan permintaan pelanggan. Situasi tersebut menunjukkan bahwa meskipun secara statistik *self efficacy* memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja, implementasi di lapangan belum sepenuhnya mencerminkan hal tersebut.

Dengan demikian, hasil penelitian ini secara teori tetap sejalan, karena membuktikan bahwa *self efficacy* berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Akan tetapi, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat kendala dalam penerapan *self efficacy* yang optimal, khususnya pada situasi kerja yang menuntut kemampuan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan cepat di lingkungan kerja yang dinamis seperti SCM. Oleh karena itu, dibutuhkan upaya peningkatan *self efficacy* melalui pelatihan *problem solving*, penguatan kepercayaan diri karyawan, serta pemberian kewenangan dalam

pengambilan keputusan agar pengaruh positif *self efficacy* terhadap kinerja karyawan dapat terealisasi lebih maksimal di seluruh unit kerja.

Menurut (Hardianto, 2014) *Self-Efficacy* adalah penilaian individu terhadap kemampuannya untuk mencapai kinerja yang lebih baik, dengan keyakinan yang kuat dalam menghadapi berbagai situasi, baik yang positif maupun negatif, di dalam lingkungan perusahaan. Efikasi diri adalah keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam melaksanakan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Individu dengan efikasi diri yang tinggi percaya bahwa mereka mampu melakukan sesuatu untuk mempengaruhi peristiwa di sekitarnya, sementara individu dengan efikasi diri yang rendah merasa tidak mampu mengatasi berbagai hal di sekelilingnya.

Dalam situasi yang sulit, orang dengan *Self-Efficacy* rendah cenderung mudah menyerah, sedangkan mereka yang memiliki *Self-Efficacy* tinggi akan berusaha lebih keras untuk menghadapi tantangan yang ada. *Self-Efficacy* merupakan salah satu aspek dari kemampuan pengaturan diri individu (Muis, Nasution, et al., 2018). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan (Muis, Nasution, et al., 2018); (Noviawati, 2016); (Salman, M., Khan, M. N., & Draz, 2016); (Ardi et al., 2017); (Ayu et al., 2017) dan (Bouffard, 2014). Yang menyimpulkan bahwa *Self Efficacy* memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan.

4.3.3 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja, X1 terhadap Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 10,801$ dan *P- Values* 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat

disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap motivasi kerja.

Pengembangan karier adalah suatu usaha yang dilakukan oleh karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dan dilakukan secara terus menerus untuk mendapatkan apresiasi kenaikan jenjang jabatan yang diberikan oleh perusahaan (Putri, 2019).

Pengembangan karier juga dapat berpengaruh pada motivasi yang dimiliki oleh seorang karyawan. Seperti adanya kesempatan untuk melakukan pengembangan karier dengan kenaikan jabatan, maka hal ini akan memberikan motivasi yang dimiliki karyawan. Menurut (Putri, 2019), guna pelaksanaan pengembangan karier untuk karyawan dengan diberinya suatu dorongan untuk karyawan saat menuntaskan tanggung jawabnya.

Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa motivasi seseorang akan muncul jika pengembangan karir di suatu perusahaan sudah ada dan jelas untuk dilaksanakan (Syukri, 2015). Penelitian oleh (Anthony & Weide, 2015) menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap motivasi karyawan. Untuk mempertahankan atau meningkatkan motivasi kerja karyawan, langkah yang dapat diambil adalah dengan memberikan kebijakan pengembangan karir yang adil dan sesuai. Semakin baik pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan, semakin tinggi pula motivasi kerja mereka. Penelitian (Winda Annisa Putri, 2019) yang menyatakan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi.

4.3.4 Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *self efficacy* terhadap motivasi kerja,

X2 terhadap Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,026$ dan $P-Values 0,043$ dengan taraf signifikan $0,03 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara *self efficacy* terhadap motivasi kerja.

Teori yang dipaparkan diatas mengenai proses-proses *Self Efficacy* yaitu salah satunya adalah proses motivasi. Individu memberi motivasi/dorongan bagi diri mereka sendiri dan mengarahkan tindakan melalui tahap pemikiran-pemikiran sebelumnya. Kepercayaan akan kemampuan diri dapat mempengaruhi motivasi dalam beberapa hal, yakni menentukan tujuan yang telah ditentukan individu, seberapa besar usaha yang dilakukan, seberapa tahan mereka dalam menghadapi kesulitan-kesulitan dan ketahanan mereka dalam menghadapi kegagalan (Cita, 2016)

Faktor yang diteliti terkait dampak kualitas kerja adalah *Self Efficacy* atau efikasi diri, yang berperan penting dalam meningkatkan kualitas kerja individu dalam suatu kelompok. Hal ini disebabkan oleh *Self Efficacy* yang dialami seseorang dapat membangun kepercayaan pada kemampuan mereka untuk menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan oleh pemimpin dengan tepat waktu (Noviawati, 2016)

Efikasi diri adalah keyakinan individu dalam menjalankan tanggung jawab yang jelas. Individu dengan *Self Efficacy* yang kuat mampu mengubah situasi yang dihadapi di lingkungan mereka, karena mereka percaya bahwa mereka kompeten dalam melaksanakan tugas yang ada. Sebaliknya, individu dengan *Self Efficacy* yang lemah merasa tidak mampu mengubah keadaan di sekitarnya, karena mereka merasa tidak memiliki keterampilan untuk menyelesaikan berbagai tugas (Ikbal Kamarullah et al., 2024)

Dengan demikian, seseorang yang memiliki *Self Efficacy* tinggi, akan berpengaruh pada peningkatan motivasi pada dirinya untuk berbagai hal dalam pekerjaan. Sehingga, dapat diduga bahwa *Self Efficacy* dapat berpengaruh positif terhadap Motivasi. Dugaan tersebut, telah dibuktikan oleh beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, yaitu; (Noviawati, 2016) yang menemukan bahwa *Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap Motivasi.

4.3.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, Z terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,823$ dan *P-Values* 0,005 dengan taraf signifikan $0,005 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Namun, kondisi di PT Telkom Akses Medan menunjukkan bahwa motivasi kerja yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan masih belum optimal. Berdasarkan data yang diperoleh penulis, ketika pimpinan tidak memberikan motivasi yang memadai, seperti apresiasi atas pencapaian kerja, reward atau insentif yang sesuai, umpan balik konstruktif, serta dukungan dalam pengembangan karir, karyawan cenderung merasa diabaikan dan kurang dihargai. Situasi ini berdampak pada menurunnya semangat kerja dan komitmen terhadap tugas, sehingga banyak karyawan yang merasa usahanya tidak diakui dan akhirnya kehilangan motivasi untuk berprestasi, yang pada akhirnya berpengaruh negatif terhadap produktivitas dan kualitas kinerja.

Dengan demikian, meskipun hasil penelitian secara statistik menunjukkan

bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa motivasi yang belum dikelola dengan baik dapat menjadi penghambat dalam optimalisasi kinerja tersebut. Artinya, hasil penelitian ini tetap sejalan dengan teori yang menyatakan pentingnya motivasi dalam meningkatkan kinerja, namun penerapan motivasi kerja yang belum maksimal di lingkungan PT Telkom Akses Medan menjadi salah satu faktor yang dapat membatasi potensi positif dari motivasi itu sendiri. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah strategis dari manajemen perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja melalui program penghargaan, pemberian insentif, pengakuan kinerja, dan pengembangan karir yang lebih terstruktur agar dampak positif motivasi terhadap kinerja karyawan dapat terwujud secara nyata.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku manusia. Motivasi juga diartikan sebagai dorongan, keinginan, dukungan atau kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan terdorong untuk mengurangi dan memenuhi dorongan-dorongan yang ada dalam dirinya, sehingga ia dapat bertindak dan berbuat dengan cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal (Jufrizen, 2019)

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh (Ainanur, A., & Tirtayasa, 2018);(Andayani & Tirtayasa, 2019);(Jufrizen, 2018); (Jufrizen & Pulungan, 2017); (Hasibuan & Handayani, 2017); (Yusnandar, 2022); (Farisi et al., 2020); (Tanjung, 2015); (Astuti & Lesmana, 2018); (Hidayat, T., Tanjung, H., & Juliandi, 2020) dan (Jufrizen, 2017) Menunjukkan bahwa Motivasi yang positif dapat mempengaruhi karyawan agar dapat menjalankan sesuatu sesuai dengan tujuan perusahaan.

4.3.6 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, X1 terhadap Y melalui Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,672$ dan $P-Values$ 0,008 dengan taraf signifikan 0,008 < 0,05 dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini berarti variabel mediasi (motivasi kerja) menjadi mediator antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan. Menurut (Damanik, 2023), pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dilakukan untuk mencapai karir yang diinginkan. Sejalan dengan pendapat (Sutrisno, E, Fatoni, A., & Nawawi, 2017) pengembangan karir mencakup peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai rencana karir yang telah ditetapkan.

Peneliti menyimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan tujuan yang direncanakan untuk meningkatkan karir ke arah yang lebih baik. Penelitian sebelumnya oleh (Natalia, N. K. S. S., & Netra, 2020) menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain oleh (Rozi, A., & Puspitasari, 2021) juga menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir dan kinerja pegawai. Dengan demikian, semakin baik pengembangan karir pegawai, maka kinerja mereka juga akan meningkat.

Karyawan perlu mendapatkan dorongan berupa motivasi, seperti

penghargaan dalam bentuk pengembangan karir, promosi, atau insentif. Salah satu strategi yang perlu diterapkan oleh manajemen adalah merencanakan dan mengembangkan karir karyawan selama mereka bekerja di perusahaan.

Menurut (Damanik, 2023), motivasi kerja adalah kondisi yang mendorong individu untuk melakukan aktivitas tertentu demi mencapai keinginannya. Dari sini, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri maupun dari faktor eksternal untuk melaksanakan pekerjaan dengan semangat tinggi, memanfaatkan semua kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, guna mencapai tujuan. Penelitian sebelumnya oleh (Kristianti, L. S., Affandi, A., Nurjaya, N., Sunarsi, D., & Rozi, 2021) mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ihsan, 2021), yang juga menemukan adanya hubungan signifikan antara motivasi dan kinerja pegawai.

Beberapa karyawan menganggap peningkatan dalam berkarir adalah hal yang sangat krusial karena karyawan akan mengetahui di mana posisi tertinggi yang akan diraih, sehingga karyawan tersebut akan terus termotivasi dan terus berusaha meningkatkan skill dan loyalitas terhadap perusahaan. Organisasi perlu memotivasi karyawannya agar dapat memberikan kinerja terbaik dan mencapai tujuan organisasi. Motivasi merupakan alat yang efektif untuk meningkatkan kinerja.

4.3.7 Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja

karyawan melalui motivasi kerja, X2 terhadap Y melalui Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,665$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf signifikan 0,000 < 0.05 dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara *self efficacy* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini berarti variabel mediasi (motivasi kerja) menjadi mediator antara *self efficacy* dengan kinerja karyawan.

Menurut (Jannah et al., 2023), *Self Efficacy* adalah keyakinan diri seseorang terhadap kemampuan diri sendiri untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku dengan sukses. Dengan kata lain, *Self Efficacy* adalah keyakinan seseorang terhadap peluangnya untuk berhasil mencapai tugas tertentu. Namun kepercayaan pada kemampuan diri dapat memengaruhi motivasi dalam beberapa aspek, seperti penentuan tujuan yang telah ditetapkan individu, besarnya usaha yang dikerahkan, ketahanan dalam menghadapi kesulitan, serta kemampuan untuk bangkit dari kegagalan.

(Jannah et al., 2023) berpendapat bahwa *Self Efficacy* merupakan merupakan suatu keyakinan individu saat mereka melaksanakan suatu tugas spesifik, salah satu proses *Self Efficacy* adalah motivasi. Dengan kata lain, *Self Efficacy* dapat mendorong seseorang untuk meningkatkan motivasinya. Motivasi pada gilirannya, akan berdampak pada kinerja, karena salah satu faktor yang memengaruhi kinerja adalah motivasi itu sendiri. Selain itu, faktor individu juga berperan penting dalam menentukan kinerja karyawan. Faktor-faktor yang berasal dari individu mencakup pengalaman kerja, sikap, kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, kepribadian, dan motivasi (Ikbal Kamarullah et al., 2024).

Dengan demikian, secara sederhana, proses ini dapat dijelaskan sebagai berikut: individu yang memiliki *Self Efficacy* tinggi akan berpengaruh pada

peningkatan motivasi, yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, dapat diasumsikan bahwa motivasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Self Efficacy* dan kinerja. Hal ini telah dibuktikan oleh beberapa penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa motivasi dapat memediasi pengaruh *Self Efficacy* terhadap kinerja, salah satunya adalah penelitian oleh (Noviawati, 2016)

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari 79 responden, kemudian telah di analisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Telkom Akses Medan
2. *Self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Telkom Akses Medan.
3. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Pada PT. Telkom Akses Medan.
4. *Self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Pada PT. Telkom Akses Medan.
5. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Telkom Akses Medan.
6. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja Pada PT. Telkom Akses Medan.
7. *Self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja Pada PT. Telkom Akses Medan.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Indikator “keandalan” menjadi aspek yang paling rendah dari variabel kinerja karyawan, perusahaan dapat melakukan upaya untuk meningkatkan keandalan karyawan dengan mengembangkan sistem monitoring kinerja yang memberikan *feedback* berkala sehingga karyawan merasa didukung sekaligus diberi ruang untuk bertanggung jawab secara mandiri.
2. Indikator “adanya minat untuk dipromosikan” menjadi aspek yang paling rendah dari pengembangan karir, perusahaan dapat melakukan upaya untuk meningkatkan minat untuk dipromosikan dengan menyediakan mentoring dan coaching yang berfokus pada pengembangan aspirasi karir karyawan agar mereka lebih termotivasi untuk meraih posisi yang lebih tinggi.
3. Indikator “kepuasan akan pekerjaan” menjadi aspek yang paling rendah dari *self efficacy*, perusahaan dapat melakukan upaya mengembangkan budaya kerja yang ramah, kolaboratif, dan memberikan dukungan emosional sehingga proses pekerjaan lebih menyenangkan.
4. Indikator “kebutuhan disukai” menjadi aspek yang paling rendah dari motivasi kerja, perusahaan dapat melakukan upaya mengadakan kegiatan team building, gathering, atau aktivitas sosial yang dapat mempererat hubungan antar karyawan sehingga mereka merasa lebih diterima dan dihargai.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya.

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja karyawan hanya menggunakan faktor pengembangan karir, *self efficacy* dan motivasi kerja, variabel motivasi kerja digunakan sebagai variabel mediasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Penelitian ini bersifat cross-sectional, yaitu data dikumpulkan dalam satu periode waktu tertentu, sehingga belum mampu menangkap dinamika perubahan kondisi atau perkembangan yang mungkin terjadi dalam jangka panjang di lingkungan kerja PT Telkom Akses Medan.
3. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena perbedaan pemikiran, anggapan, dan pemahaman yang berbeda tiap responden serta faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Kadir. (2018). Peranan brainware dalam sistem informasi manajemen jurnal ekonomi dan manajemen sistem informasi. *Sistem Informasi*, 1(September), 60–69. <https://doi.org/10.31933/JEMSI>
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafa Publishing.
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Anthony, P. J., & Weide, J. (2015). Motivation and Career-Development Training Programs: Use of Regulatory Focus to Determine Program Effectiveness. *Higher Learning Research Communications*, 5(2), 24–36. <https://doi.org/10.18870/hlrc.v5i2.214>
- Ardi, V. T. P., Astuti, E. S., & Sulisty, M. C. W. (2017). Pengaruh Self-Efficacy terhadap Employee Engagement dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Regional V Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 52(1), 163–172.
- Arikunto, S. (2017). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arisanti, K. D., Santoso, A., & Wahyuni, S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian(Persero) Cabang Nganjuk. *JIMEK*, 2(1), 101–117.
- Astuti, R., & Lesmana, O. P. A. (2018). Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Perawat pada Rumah Sakit Umum Mitra Medika Medan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 42–50.
- Ayu, N., Saraswathi, D., Dewi, I. G. A. M., & Piartini, P. S. (2017). Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kinerja dengan Organizational sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 6(6), 2257–2286.
- Bouffard, T. (2014). Influence Ofself-Efficacy On Performance In A Cognitive Task. *The Journal Of Social Psychology*, 13(3), 353–363.
- Cita LW, D. A. (2016). Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 2(2), 94. <https://doi.org/10.35697/jrbi.v2i2.76>
- Damanik, J. D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Maju Bersama Pematang Siantar. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Bisnis & Akuntansi*, 3, 792–802.
- Daulay, R., & Susi, H. (2021). Analisis Faktor Pelatihan Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Analisis Faktor Pelatihan Pengembangan Karier Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan*, 2(1), 156–164.
- 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>
- Faustyna, F., & Jumani, J. (2015). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin

- Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pelabuhan Indonesia I(Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 71–79.
- Feist, J., & Feist, G. J. (2012). *Teori Kepribadian (Edisi ketujuh)*. Salemba Humanika.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghufron, M. N., & Risnawita, R. S. (2010). *Teori-teori Psikologi*. Ar-Ruzz Media.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer o partial least squares structural aquation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publication.
- Handayani, S., & Daulay, R. (2021). Analysis of Effect of Compensation and Motivation on Employee Performance: Study in Pt. Xyz Medan. *Proceeding International Seminar on Islamic Studies*, 2(1), 808–813.
- Handoko, T. H. (2020). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPEE.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>
- Hardianto, A. (2014). Pengaruh self-Efficacy terhadap Kinerja Karyawan di Lingkungan Perusahaan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 10(2), 123–135.
- Hasibuan, J. S., & Handayani, R. (2017). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 418–428.
- Hidayat, T., Tanjung, H., & Juliandi, A. (2020). Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Pada Smk Muhammadiyah 3 Aek Kanopan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 189–206.
- Ihsan, M. . (2021). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Pada Pt. P&P Lembahkaret. *J. Jurnal Ilmiah Manajemen "E M O R"*, 4(2).
- Ikkal Kamarullah, M., Marwan, M., & Hidayanti, I. (2024). Pengaruh Self Efficacy terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi di Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Selatan. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi Dan Kewirausahaan*, 15(3). <https://doi.org/10.59188/covalue.v15i3.4622>
- Indrawati, F. A., & Wardono, W. (2019). Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kemampuan Literasi Matematika dan Pembentukan Kemampuan 4C. *PRISMA, Prosiding Seminar Nasional Matematika 2*, 247–267.
- Jannah, R., Husen, T. I., & Rafiie, S. A. K. (2023). Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi di PT. Dunia Barusa Toyota Meulaboh Aceh Barat. *Jurnal Pelita Nusantara*, 1(3), 393–409. <https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i3.288>

- Jufrizen. (2019). *Fakultas ekonomi dan bisnis universitas muhammadiyah sumatera utara medan 2023*.
- Jufrizen, J. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Keskap FISIP*, 14(2), 579–592.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Perawat (Studi pada Rumah Sakit Umum Madani Medan). *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 27–34.
- Jufrizen, J. (2018). *Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. The National Conferences Management And Business (Ncmab)*. 405– 424.
- Jufrizen, J., & Pulungan, D. R. (2017). Implementation of Incentive and Career Development of Performance with Motivation as an Intervening Variable. *In Proceedings of AICS-Social Sciences*, 441–446.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis: Konsep Dan Aplikasi*. [https://books.google.co.id/books?id=0X-rBAAAQBAJ&lpg=PA1&ots=ePY7qSotia&dq=Juliandi%2C A.%2C Irfan%2C %26 Manurung%2C S. \(2015\). Metodologi Penelitian Bisnis%3A Konsep Dan Aplikasi. Medan%3A UMSU Press&lr&hl=id&pg=PA1#v=twopage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?id=0X-rBAAAQBAJ&lpg=PA1&ots=ePY7qSotia&dq=Juliandi%2C A.%2C Irfan%2C %26 Manurung%2C S. (2015). Metodologi Penelitian Bisnis%3A Konsep Dan Aplikasi. Medan%3A UMSU Press&lr&hl=id&pg=PA1#v=twopage&q&f=false)
- Juliandi, A. (2018a). *Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Menggunakan SmartPLS*. Batam: Universitas Batam.
- Juliandi, A. (2018b). *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPls*. Universitas Batam.
- Khaerana, K. (2020). Pengaruh Self Efficacy terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Daerah (Kpud) Kabupaten Luwu Timur. *Jurnal Ecoment Global*, 5(1), 80. <https://doi.org/10.35908/jeg.v5i1.835>
- Kothari, C. R. (2014). *Research methodology: Methods and techniques (2nd ed.)*. New Age International Publishers.
- Kristianti, L. S., Affandi, A., Nurjaya, N., Sunarsi, D., & Rozi, A. (2021). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata Purwakarta. *Jurnal Ilmiah Perkusi*, 1(1).
- Kurnia, E., & Daulay, R. (2021). Analisis Dampak Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Proceding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 301–306.
- Kurnia, E., Daulay, R., & Nugraha, F. (2019). Dampak Faktor Motivasi dan Fasilitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Badan Usaha Milik Negara di Kota Medan. *Proseding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 365–372.
- Lesmana, G. (2019). EFFORTS TO INCREASE THROUGH SELF EFFICACY WITHCOUNSELINGSERVICES TECHNICAL SELF MANAGEMENT TO CONVICTEDCRIMINALINJAIL II B CLASS LABUHAN DELI 2018. *Jurnal Bimbingan Dan Konseling Ar-Rahman*, 5(1), 43–47.
- Mangkunegara, A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Moehariono, M. (2019). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. Rajawali Pers.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan

- Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Muis, M. R., Nasution, M. I., Azhar, M. E., & Radiman. (2018). Pengaruh kepemimpinan dan self efficacy terhadap kelelahan emosional serta dampaknya terhadap kepuasan kerja dosen. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 2(3), 131–142.
- Muna, N., & Isnowati, S. (2022). PENGARUH DISIPLIN KERJA, MOTIVASI KERJA, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT LKM Demak Sejahtera). *Jesya*, 5(2), 1119–1130. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.652>
- Nasution, M. I., & Rahayu, R. (2020). *Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai. Scenario (Seminar Of Social Sciences Engineering & Humaniora)*. 1(1), 494–503.
- Natalia, N. K. S. S., & Netra, I. G. S. K. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(4), 1507.
- Niu, H. J. (2010). Investigating the effects of self-efficacy on foodservice industry employees' career commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 743–750.
- Noviawati, D. R. (2016a). *Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening*.
- Noviawati, D. R. (2016b). Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Divisi Finance dan Divisi Human Resource PT. Coca-Cola Distribution Indonesia, Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3), 1–12. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/17033/15481>
- Novita. (2022). *PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI PENGEMBANGAN KARIR (STUDI KASUS PADA KARYAWAN PT. TELKOM AKSES GAHARU MEDAN)*. 9, 356–363.
- Oktariani, A. (2020). The role of self-efficacy in educational settings. *Journal of Educational Psychology*, 12(3), 100–115.
- Pratama, P., & Pasaribu, S. E. (2020). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 259–272.
- Pratomo, R. (2022). Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 11(04), 1021–1033. <https://doi.org/10.22437/jmk.v11i04.16752>
- Puspitaningsih, F. (2016). Pengaruh Pendidikan Kewirausahaan Dan Lingkungan Keluarga Terhadap Minat Wirausaha Dengan Self Efficacy Sebagai Variabel Intervening Pada Mahasiswa Stkip Pgri Trenggalek. *Jurnal Dewantara*, 2(1), 71–84.
- Putri, W. (2019). Nomor 2-Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7.
- Rahayu, K. W. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat. *Ekonomia*, 1(1), 1–6.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari*

- Teori ke Praktek*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada.
- Riyadi, S., & Mulyapradana, A. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Litbang Kota Pekalongan*, 13(1), 106–117.
- Romy, E., & Ardansyah, M. (2022). *Teori dan Perilaku Organisasi*. UMSU Press.
- Rozi, A., & Puspitasari, A. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Serang. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(2), 106.
- Salman, M., Khan, M. N., & Draz, U. (2016). Impact Of Self-Efficacy On Employee"s Job Performance In Health Sector Of Pakistan. *Journal Of Business And Society*, 1(3), 136–142.
- Septivoni, Dharma, R., & Mary, H. (2024). The Influence Of HR Planning, Work Placement And Career Development On Employee Performance Through Work Motivation As An Intervening Variable In The Regional Civil Service Agency Of West Sumatra Province. *Journal of Science Education and Management Business*, 3(1), 60–70.
<https://doi.org/10.62357/joseamb.v3i1.282>
- Siagian, P, S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara Sinambela,.
- Siagian, S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (edisi 1). Bumi Aksara.
- Sianipar, R., Simatupang, P., & Damanik, D. (2022). Hrm Policy in Human Resources Development and Employee Motivation and Their Effect on Employee Performance Mesir Ponsel Pematangsiantar. *Enrichment: Journal of Management*, 12(2), 2370–2376.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UPP STIM YKPN.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, S. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.
- Sujarweni, W. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta:PT. Pustaka Baru.
- Sunyoto, D. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Buku Seru.
- Sutrisno, E, Fatoni, A., & Nawawi, H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Msdm)*. Jakarta: Kencana Pernada Media Group.
- Sutrisno. (2019). *Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt . Telkom Akses Medan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt . Telkom Akses Medan*. 978–979.
- Sutrisno, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 2). Erlangga.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 283-2953(2), 283–295. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295.
- Syukri, M. (2015). *Kepuasan kerja Karyawan pada sebuah Organisasi*. 1–37.
- Tanjung, H. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(2), 27–36.
- Wardhana, A. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Karyamanunggal Lithomas.

- Winda Annisa Putri, A. F. (2019). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Motivasi Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di PT. Barata Indonesia (Persero) GRESIK). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2).
- Yanuari, Y. (2020). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal Of Business And Entrepreneurship*, 2(1), 45–54.
- Yolinza, N., & Marlius, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di BKPSDM Kabupaten Solok Selatan. *Jurnal Publikasi Ilmu ...*, 2(2).
<https://ejurnal.politeknikpratama.ac.id/index.php/jupiman/article/view/1640>
- Yusnandar, W. (2022). The Influence Work Environment, Supervision, and Motivation on Employee Performance at The Human Resources Development Agency of North Sumatra Province. *Journal of International Conference Proceedings*, 5(2), 489–498.

KUESIONER PENELITIAN

Pengaruh Pengembangan Karir Dan *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT Telkom Akses Medan

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Bapak/Ibu Yang Terhormat :

Bersama ini saya Hasna Pihin Siregar (2105160189) memohon kesediaan bapak/ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan tugas akhir pada program Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Informai ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam menyelesaikan data penelitian. Atas bantuan bapak/ibu saya ucapkan terimakasih.

A. Petunjuk Pengisian

1. Berikanlah tanda centang (√) pada salah satu kotak pilihan jawaban yang tersedia pada masing-masing pertanyaan bagian titik-titik (.....) untuk pertanyaan yang membutuhkan jawaban tertulis.
2. Dalam menjawab semua pertanyaan dibawah ini, Bapak/Ibu dipersilahkan memilih satu jawaban yang telah tersedia dengan pendapat Bapak/Ibu yang paling di anggap sesuai.

Dengan opsi jawaban sebagai berikut :

- a. SS : Sangat Setuju = 5
- b. S : Setuju = 4
- c. KS : Kurang Setuju = 3
- d. TS : Tidak Setuju = 2
- e. STS: Sangat Tidak Setuju = 1

B. Identitas Responden

1. No. Responden : (Di isi oleh peneliti)
2. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
3. Pendidikan Terakhir : SMA/SMK Diploma Sarjana Pascasarjana
4. Unit Kerja :
5. Lama Bekerja : 1-5 Tahun 6-10 tahun >10 Tahun
6. Pernah Mendapat Kesempatan Promosi Jabatan : Pernah Tidak Pernah
7. Status : Menikah Belum Menikah

Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Kualitas Kerja					
1	Hasil pekerjaan saya sesuai dengan SOP yang sudah ditetapkan					

2	Kualitas hasil pekerjaan saya disukai oleh atasan					
	Kuantitas Kerja					
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang diberikan					
4	Saya dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan (secara kuantitas)					
	Keandalan					
5	Saya dapat diandalkan untuk menyelesaikan tugas tanpa pengawasan terus-menerus					
6	Saya konsisten dalam memberikan hasil kerja yang memuaskan					
	Sikap					
7	Saya menunjukkan sikap positif dalam bekerja sama dengan rekan kerja					
8	Saya bersikap profesional dalam menghadapi tantangan kerja					

Pengembangan Karir (X1)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Perlakuan yang adil dalam berkarir					
1	Saya diperlakukan adil dalam proses penilaian karir					
2	Saya merasa setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang					
	Keperdulian para atasan langsung					
3	Atasan saya menunjukkan perhatian terhadap perkembangan karir saya					
4	Atasan saya memberikan bimbingan untuk mendukung kemajuan karir saya					
	Informasi tentang berbagai peluang promosi					
5	Saya mendapatkan informasi yang cukup tentang peluang promosi di perusahaan					
6	Perusahaan secara terbuka menyampaikan informasi terkait jenjang karir					
	Adanya minat untuk dipromosikan					
7	Saya termotivasi untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi					
8	Saya berusaha meningkatkan kinerja demi peluang promosi					
	Tingkat kepuasan					
9	Saya merasa karir saya berkembang seiring waktu bekerja di sini					
10	Saya bangga dengan pencapaian karir saya sejauh ini di perusahaan ini					

Self Efficacy (X2)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Keyakinan akan kemampuan					
1	Saya yakin dapat menyelesaikan tugas kerja dengan baik					

2	Saya percaya diri dalam menghadapi berbagai tanggung jawab pekerjaan					
Kemampuan lebih baik dari orang lain						
3	Saya merasa memiliki kemampuan yang unggul dalam menjalankan tugas saya					
4	Saya sering menjadi rujukan rekan kerja dalam menyelesaikan masalah					
Tantangan akan pekerjaan						
5	Saya menyambut baik tantangan baru dalam pekerjaan					
6	Saya percaya tantangan dapat meningkatkan kemampuan saya					
Kepuasan akan pekerjaan						
7	Saya puas dengan kemampuan saya dalam menyelesaikan pekerjaan					
8	Saya menikmati setiap proses pekerjaan karena saya mampu melakukannya					

Motivasi Kerja (Z)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
<i>Kebutuhan Fisiologis</i>						
1	Saya bekerja dengan nyaman karena fasilitas kerja yang memadai					
2	Saya merasa cukup istirahat dan tidak kekurangan energi saat bekerja					
<i>Kebutuhan rasa aman</i>						
3	Saya yakin perusahaan memberikan jaminan kerja yang stabil					
4	Saya merasa tenang karena ada perlindungan keselamatan kerja					
<i>Kebutuhan disukai</i>						
5	Saya merasa diterima dan dihargai oleh rekan kerja saya					
6	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan tim dan atasan					
<i>Kebutuhan harga diri</i>						
7	Saya merasa dihargai atas kontribusi yang saya berikan					
8	Saya percaya bahwa pekerjaan saya memiliki nilai dan makna					
<i>Kebutuhan pengembang diri</i>						
9	Saya termotivasi untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan saya					
10	Saya merasa pekerjaan ini mendorong saya menjadi pribadi yang lebih baik					

Identitas Responden

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	44	55.7	55.7	55.7
	Perempuan	35	44.3	44.3	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	12	15.2	15.2	15.2
	Diploma	11	13.9	13.9	29.1
	Sarjana	53	67.1	67.1	96.2
	Pascasarjana	3	3.8	3.8	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Unit Kerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CCAN & WAN Medan	23	29.1	29.1	29.1
	Commerce & Performance Regional Sumatera	3	3.8	3.8	32.9
	Finance Regional Sumatera	2	2.5	2.5	35.4
	Group of Senior Advisor	1	1.3	1.3	36.7
	Human Capital Management Regional Sumatera	3	3.8	3.8	40.5
	Inventory & Asset Management Regional Sumatera	4	5.1	5.1	45.6
	Kontruksi Medan	9	11.4	11.4	57.0
	Kontruksi Regional Sumatera	7	8.9	8.9	65.8
	Operasi Medan Centrum	15	19.0	19.0	84.8
	Procurement Regional Sumatera	4	5.1	5.1	89.9
	Regional Sumatera	1	1.3	1.3	91.1
	Shared Service Medan	6	7.6	7.6	98.7
	TA Medan	1	1.3	1.3	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	36	45.6	45.6	45.6

	6-10 Tahun	37	46.8	46.8	92.4
	>10 Tahun	6	7.6	7.6	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Kesempatan Promosi Jabatan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pernah	40	50.6	50.6	50.6
	Tidak Pernah	39	49.4	49.4	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Status					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	50	63.3	63.3	63.3
	Belum Menikah	29	36.7	36.7	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Distribusi Jawaban Responden

Pengembangan Karir											
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
N	Valid	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	7.6	7.6	7.6
	Setuju	25	31.6	31.6	39.2
	Sangat setuju	48	60.8	60.8	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.5	2.5	2.5
	Setuju	24	30.4	30.4	32.9
	Sangat setuju	53	67.1	67.1	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Kurang setuju	2	2.5	2.5	2.5
	Setuju	29	36.7	36.7	39.2
	Sangat setuju	48	60.8	60.8	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.8	3.8	3.8
	Setuju	26	32.9	32.9	36.7
	Sangat setuju	50	63.3	63.3	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.8	3.8	3.8
	Setuju	30	38.0	38.0	41.8
	Sangat setuju	46	58.2	58.2	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.8	3.8	3.8
	Setuju	30	38.0	38.0	41.8
	Sangat setuju	46	58.2	58.2	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

X7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.8	3.8	3.8
	Setuju	33	41.8	41.8	45.6
	Sangat setuju	43	54.4	54.4	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

X8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Setuju	29	36.7	36.7	38.0

	Sangat setuju	49	62.0	62.0	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

X9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	5.1	5.1	5.1
	Setuju	19	24.1	24.1	29.1
	Sangat setuju	56	70.9	70.9	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

X10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.5	2.5	2.5
	Setuju	28	35.4	35.4	38.0
	Sangat setuju	49	62.0	62.0	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Self Efficacy									
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
N	Valid	79	79	79	79	79	79	79	79
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.8	3.8	3.8
	Setuju	30	38.0	38.0	41.8
	Sangat setuju	46	58.2	58.2	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Setuju	25	31.6	31.6	32.9
	Sangat setuju	53	67.1	67.1	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.8	3.8	3.8

	Setuju	30	38.0	38.0	41.8
	Sangat setuju	46	58.2	58.2	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.5	2.5	2.5
	Setuju	30	38.0	38.0	40.5
	Sangat setuju	47	59.5	59.5	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.8	3.8	3.8
	Setuju	28	35.4	35.4	39.2
	Sangat setuju	48	60.8	60.8	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	6.3	6.3	6.3
	Setuju	31	39.2	39.2	45.6
	Sangat setuju	43	54.4	54.4	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

X7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	5.1	5.1	5.1
	Setuju	32	40.5	40.5	45.6
	Sangat setuju	43	54.4	54.4	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

X8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Setuju	38	48.1	48.1	49.4
	Sangat setuju	40	50.6	50.6	100.0

	Total	79	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

Motivasi Kerja											
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
N	Valid	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Z1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	5.1	5.1	5.1
	Setuju	28	35.4	35.4	40.5
	Sangat setuju	47	59.5	59.5	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Z2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.5	2.5	2.5
	Setuju	20	25.3	25.3	27.8
	Sangat setuju	57	72.2	72.2	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Z3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.8	3.8	3.8
	Setuju	31	39.2	39.2	43.0
	Sangat setuju	45	57.0	57.0	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Z4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	5.1	5.1	5.1
	Setuju	28	35.4	35.4	40.5
	Sangat setuju	47	59.5	59.5	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Z5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.8	3.8	3.8
	Setuju	33	41.8	41.8	45.6

	Sangat setuju	43	54.4	54.4	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Z6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	5.1	5.1	5.1
	Setuju	25	31.6	31.6	36.7
	Sangat setuju	50	63.3	63.3	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Z7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Setuju	32	40.5	40.5	41.8
	Sangat setuju	46	58.2	58.2	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Z8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.5	2.5	2.5
	Setuju	25	31.6	31.6	34.2
	Sangat setuju	52	65.8	65.8	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Z9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	5.1	5.1	5.1
	Setuju	21	26.6	26.6	31.6
	Sangat setuju	54	68.4	68.4	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Z10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.5	2.5	2.5
	Setuju	27	34.2	34.2	36.7
	Sangat setuju	50	63.3	63.3	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Kinerja Karyawan									
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
N	Valid	79	79	79	79	79	79	79	79
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

Y1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.5	2.5	2.5
	Setuju	29	36.7	36.7	39.2
	Sangat setuju	48	60.8	60.8	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Y2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.8	3.8	3.8
	Setuju	25	31.6	31.6	35.4
	Sangat setuju	51	64.6	64.6	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Y3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Setuju	32	40.5	40.5	41.8
	Sangat setuju	46	58.2	58.2	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Y4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	5.1	5.1	5.1
	Setuju	28	35.4	35.4	40.5
	Sangat setuju	47	59.5	59.5	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Y5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.5	2.5	2.5
	Setuju	31	39.2	39.2	41.8
	Sangat setuju	46	58.2	58.2	100.0

	Total	79	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

Y6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	5.1	5.1	5.1
	Setuju	28	35.4	35.4	40.5
	Sangat setuju	47	59.5	59.5	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

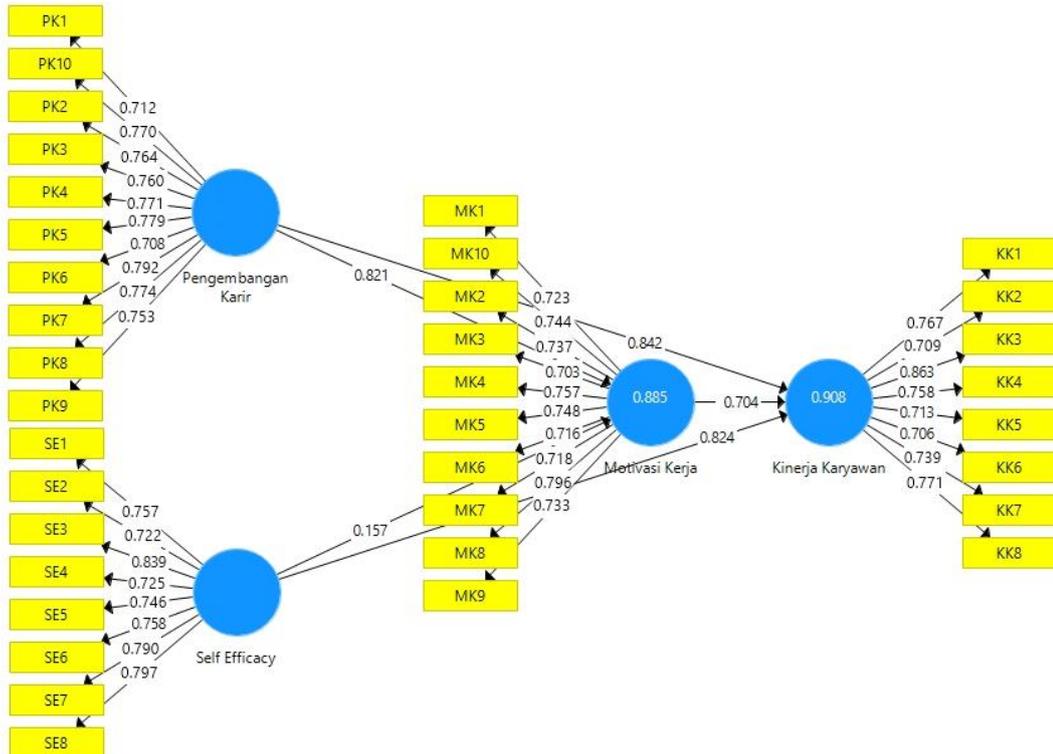
Y7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.8	3.8	3.8
	Setuju	25	31.6	31.6	35.4
	Sangat setuju	51	64.6	64.6	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Y8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.5	2.5	2.5
	Setuju	29	36.7	36.7	39.2
	Sangat setuju	48	60.8	60.8	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Convergent Validity

Gambar Outer Loadings



Tabel Outer Loadings

	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Pengembangan Karir	Self Efficacy
KK1	0,767			
KK2	0,709			
KK3	0,863			
KK4	0,758			
KK5	0,713			
KK6	0,706			
KK7	0,739			
KK8	0,771			
MK1		0,723		
MK10		0,744		
MK2		0,737		
MK3		0,703		
MK4		0,757		
MK5		0,748		
MK6		0,716		
MK7		0,718		
MK8		0,796		
MK9		0,733		
PK1			0,712	
PK10			0,770	
PK2			0,764	
PK3			0,760	
PK4			0,771	
PK5			0,779	
PK6			0,708	
PK7			0,792	
PK8			0,774	
PK9			0,753	
SE1				0,757

SE2				0,722
SE3				0,839
SE4				0,725
SE5				0,746
SE6				0,758
SE7				0,790
SE8				0,797

Discriminant Validity

	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Karyawan	0,630
Motivasi Kerja	0,628
Pengembangan Karir	0,613
Self Efficacy	0,643

Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Kinerja Karyawan	0,798
Motivasi Kerja	0,762
Pengembangan Karir	0,749
Self Efficacy	0,811

Composite Reliability

	Composite Reliability
Kinerja Karyawan	0,852
Motivasi Kerja	0,822
Pengembangan Karir	0,814
Self Efficacy	0,860

Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,908	0,904
Motivasi Kerja	0,885	0,882

F Square

	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
Kinerja Karyawan		
Motivasi Kerja	0,617	
Pengembangan Karir	0,963	2,797
Self Efficacy	3,181	0,102

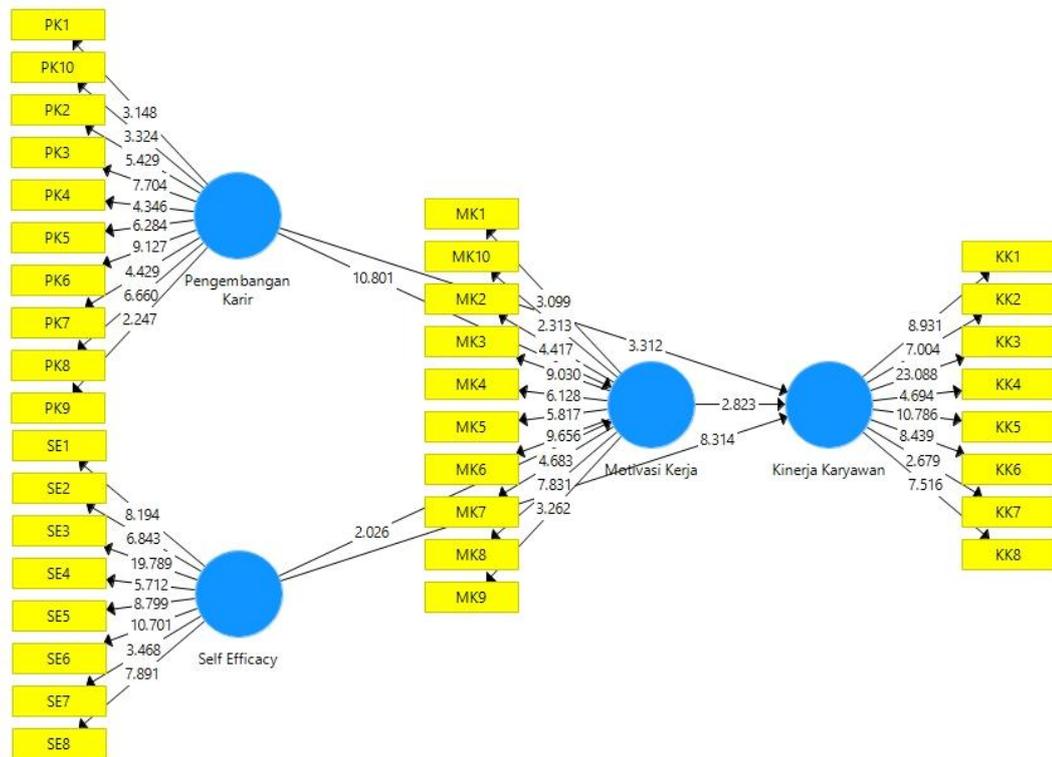
Pengujian Hipotesis

Direct Effects

	Original	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
--	----------	-------------	--------------------	--------------	----------

	Sample (O)	(M)	(STDEV)	(O/STDEV)	
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0,842	0,829	0,254	3,312	0,001
Self Efficacy -> Kinerja Karyawan	0,824	0,829	0,099	8,314	0,000
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0,821	0,825	0,076	10,801	0,000
Self Efficacy -> Motivasi Kerja	0,157	0,156	0,077	2,026	0,043
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,704	0,692	0,249	2,823	0,005

Gambar Direct Effect



Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,578	0,570	0,216	2,672	0,008
Self Efficacy -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,611	0,611	0,366	3,665	0,000

Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
--	---------------------	-----------------	----------------------------	--------------------------	----------

Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,704	0,692	0,249	2,823	0,005
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0,264	0,259	0,131	2,006	0,045
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0,821	0,825	0,076	10,801	0,000
Self Efficacy -> Kinerja Karyawan	0,714	0,718	0,134	5,306	0,000
Self Efficacy -> Motivasi Kerja	0,157	0,156	0,077	2,026	0,043

**Tabulasi Jawaban Kuesioner Responden
Kinerja Karyawan (Y)**

KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8
4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	4	4
5	3	5	5	3	4	4
5	5	5	3	5	3	4
5	5	5	5	5	4	4
3	5	5	4	5	4	4
5	4	3	5	3	5	5
4	4	4	4	4	5	5
5	4	4	5	4	5	5
5	4	4	4	4	5	5
4	4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	4	4	3
5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	4	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5

5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	5	4
4	5	4	5	5	5	4
4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	4	5
4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	3	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	4	5	3	5
5	5	4	3	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5

5	5	3	5	5	5	5
4	4	5	4	5	5	5
3	4	5	4	5	5	5
5	5	3	5	5	5	5
4	4	5	4	5	5	5
3	4	5	4	5	5	5

Pengembangan Karir (X1)

PK1	PK2	PK3	PK4	PK5	PK6	PK7	PK8	PK9	PK10
5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
4	5	5	5	5	5	4	4	5	5
4	5	3	5	5	3	4	4	3	4
4	5	5	5	3	5	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
5	3	5	5	4	5	4	4	5	5
5	5	4	3	5	3	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
3	5	4	4	5	4	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
5	4	4	4	5	4	4	4	5	5
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	3	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	4	4	5	4	4	4	5	5

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	3	5	4	5	4	5
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
5	5	5	4	4	3	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
3	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	5	5	5	5	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
3	5	5	5	4	5	5	5	5	4
4	5	5	5	4	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
5	4	5	3	5	5	5	5	5	5
4	3	3	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	5	5	3	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	3	4
5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	4	3	4	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	3	4
5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	4	3	4	5	5

Self Efficacy (X2)

SE1	SE2	SE3	SE4	SE5	SE6	SE7	SE8
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4
4	5	5	5	5	5	4	4
4	5	3	5	5	3	4	4
4	5	5	5	3	5	3	4
5	5	5	5	5	5	4	4
5	3	5	5	4	5	4	4
5	5	4	3	5	3	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5
3	5	4	4	5	4	5	5
5	5	4	4	4	4	5	5
5	4	4	4	5	4	4	4
4	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	4	4	3
5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
5	4	4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4
4	5	5	5	4	5	5	5
4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	3	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5	4

5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	5	4
5	4	5	4	5	5	5	4
5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	3	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	5	4
4	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4
4	5	5	5	5	5	4	4
4	5	3	5	5	3	4	4
4	5	5	5	3	5	3	4
5	5	5	5	5	5	4	4
4	5	3	5	5	3	4	4
4	5	5	5	3	5	3	4
5	5	5	5	5	5	4	4

Motivasi Kerja (Z)

MK1	MK2	MK3	MK4	MK5	MK6	MK7	MK8	MK9	MK10
5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
4	5	5	5	5	5	4	4	5	5
4	5	3	5	5	3	4	4	3	4
4	5	5	5	3	5	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
5	3	5	5	4	5	4	4	5	5
5	5	4	3	5	3	5	5	5	5

4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
3	5	4	4	5	4	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
5	4	4	4	5	4	4	4	5	5
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	3	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	4	4	5	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	3	5	4	5	4	5
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
5	5	5	4	4	3	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5

5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
3	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	5	5	5	5	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
3	5	5	5	4	5	5	5	5	4
4	5	5	5	4	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	4	5	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	3	3	4	4	4	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	5	5	3	4	5
4	3	5	5	5	5	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	3	3	5	5	5	5	3	5
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	5	3	3	5	5	5	5	3	5
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5