

**PENGARUH KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA DAN
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL *INTERVENING*
PADA DPMPSTSP PROVSU**

TUGAS AKHIR

*Diajukan untuk Memenuhi Sebagai Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

**NAMA : FINA FEBRIANINGSIH
NPM : 2005160480
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2024**



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 sidangnya yang diselenggarakan pada Hari Rabu, Tanggal 18 September 2024, Pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : FINA FEBRIANINGSIH
N P M : 2005160480
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA DPMP TSP PROVSU.

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

(Prof. Dr. FAJAR PASARIBU, S.E., M.Si.)

(Dr. MUHAMMAD FAHMI, S.E., M.M.)

Pembimbing

(MUSLIH, SE., M.Si)

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris

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

(Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Skripsi ini disusun oleh:

NAMA : FINA FEBRIANINGSIH
N.P.M : 2005160480
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
JUDUL PENELITIAN : PENGARUH KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA DAN
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA DPMPTSP PROVSU

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan skripsi.

Medan, 9 September 2024

Pembimbing Skripsi


MUSLIH, SE., M.Si

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU


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


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



UMSU
Cerdas | Terpercaya

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

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Lengkap : FINA FEBRIANINGSIH
N.P.M : 2005160480
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA
Nama Dosen Pembimbing : MUSLIH, SE., M.Si
Judul Penelitian : PENGARUH KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DPMPTSP PROVSU

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	2 perkenalan untuk dasar penelitian	9/9.24	
Bab 2	- Sitasi Dosen dikerangka konseptual minimal 3	4/9.24	
Bab 3	Penelitian sampel, wawancara pegawai tetap saja	9/9.24	
Bab 4	- Data diolah dibawah Tabel dihilangkan - Data yang diambil dari dinas diberikan keterangan	4/9.24	
Bab 5	Jelaskan / beri keterangan mengapa berpengaruh	4/9.24	
Daftar Pustaka	Parikhan by Mandalay	4/9.24	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Aku untuk sidang	9/9.24	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

(JASMAN SARIPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si.)

Medan, 4 September 2024
Disetujui Oleh
Dosen Pembimbing

(MUSLIH, SE., 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

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fina Febrianingsih
NPM : 2005160480
Program Studi : MANAJEMEN
Judul Skripsi : PENGARUH KESEIMBANGAN KEHIDUPAN
KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA DPMPTSP PROVSU

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa data-data dalam skripsi dan data-data lainnya adalah benar saya peroleh dari Instansi tersebut.

Dan apabila ternyata di kemudian hari data-data dari skripsi ini salah dan merupakan hasil **plagiat** karya orang lain maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, September 2024

Yang membuat pernyataan



Fina Febrianingsih

ABSTRAK

PENGARUH KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DPMPSTSP PROVSU

FINA FEBRIANINGSIH

NPM : 2005160480

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238
Email: finafebrianingsih02@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai variabel intervening Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara yang jumlahnya 81 orang. Sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus sampling jenuh yang berjumlah 81 orang karyawan Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program software PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung Keseimbangan Kehidupan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Keseimbangan Kehidupan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi. Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Motivasi. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dan secara tidak langsung Keseimbangan Kehidupan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai variabel intervening. Pengembangan Karir tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai variabel intervening Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara.

Kata Kunci : Keseimbangan Kehidupan Kerja, Pengembangan Karir, Kinerja Pegawai dan Motivasi

ABSTRACT

THE EFFECT OF WORK-LIFE BALANCE AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS AN INTERVENING VARIABLE IN DPMPTSP PROVSU

FINA FEBRIANINGSIH

NPM : 2005160480

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238
Email: finafebrianingsih02@gmail.com

The purpose of this study was to test and analyze the effect of Work-Life Balance and Career Development on Employee Performance with Motivation as an intervening variable at the Investment and One-Stop Integrated Service Office of North Sumatra Province directly or indirectly. The approach used in this study is an associative approach. The population in this study were all employees of the Investment and One-Stop Integrated Service Office of North Sumatra Province, totaling 81 people. The sample in this study used a saturated sampling formula totaling 81 employees of the Investment and One-Stop Integrated Service Office of North Sumatra Province. The data collection technique in this study used observation and questionnaire techniques. The data analysis technique in this study used a quantitative approach using statistical analysis using the Outer Model Analysis test, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. Data processing in this study used the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this study prove that Work-Life Balance directly has a significant effect on Employee Performance. Career Development has a significant effect on Employee Performance. Keseimbangan Kehidupan Kerja has a significant effect on Motivation. Career Development has a significant effect on Motivation. Motivation has a significant effect on Employee Performance. And indirectly Keseimbangan Kehidupan Kerja does not affect Employee Performance with Motivation as an intervening variable. Career Development does not significantly affect Employee Performance with Motivation as an intervening variable at the Investment and Integrated One-Stop Service Office of North Sumatra Province.

Keywords: Keseimbangan Kehidupan Kerja, Career Development, Employee Performance and Motivation

KATA PENGANTAR



Assalamu Alaikum Warrahmatullahi Wabarakathu

Alhamdulillah, segala puji dan syukur tercurahkan kepada ALLAH SWT, sang penggenggam segala urusan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini yang berjudul **“PENGARUH KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DPMPTSP PROVSU”**.

Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Cukuplah ALLAH SWT sebagai satu-satunya tempat memohon pertolongan. Shalawat dan salam tak lupa penulis haturkan kepada Rasulullah SAW, manusia mulia dengan segala keteladanan yang ada padanya, juga kepada keluarganya, sahabat dan orang-orang beriman hingga akhir zaman.

Dalam menyelesaikan penyusunan tugas akhir ini, penulis banyak menerima bimbingan, dorongan serta bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu sudah selayaknya penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua Orang Tua Saya, Ayahanda tercinta (Alm) Muhammad Rasyid dan Ibunda tercinta Hernawati orang hebat yang selalu menjadi penyemangat

penulis sebagai sandaran terkuat dari kerasnya dunia. Yang tidak henti-hentinya memberikan kasih sayang dengan penuh cinta dan selalu memberikan motivasi. Terimakasih selalu berjuang untuk kehidupan penulis, terimakasih untuk semua do`a dan dukungan ibu dan ayah yang sudah ada di syurga nya Allah SWT penulis bisa berada di titik ini. Sehat selalu buat ibunda tercinta dan hiduplah lebih lama lagi harus selalu ada disetiap perjalanan dan pencapaian hidup penulis. *Iloveyou more more 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 selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah 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 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Muslih SE,M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, dorongan kepada penulis sehingga penyusunan Tugas Akhir ini berjalan dengan baik.

9. Bapak dan Ibu seluruh pegawai dan staf pengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan selama mengikuti studi.
10. Ibu Masyithah, S.AP selaku Kasubag Umum dan Seluruh Pegawai Di DPMPTSP PROVSU sehingga penulis dapat melakukan penelitian dalam menyelesaikan penyusunan Tugas Akhir ini.
11. Keluarga saya terutama Kakak tersayang Ratih Oktaviany Darwis A.Md. Keb dan Henny Gustia AlRasid A.Md yang telah memberikan dukungan, motivasi dan membantu biaya kuliah penulis dari semester awal hingga saat ini penulis berada di fase penyusunan Tugas Akhir ini dapat diselesaikan.
12. Adik tersayang Heru Rizki Ma`rufi dan Abang Ipar tersayang M. Dian Syahdewo yang telah memberikan semangat dan doa yang telah diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan perkuliahan ini.
13. Sahabat Tercintaku Rahimah Husna Nasution imoet, Amelia Trianda dan Siti Aisyah yang telah mendukung dan memberikan semangat satu sama lain sampai akhir perkuliahan ini.
14. Terima kasih sekali lagi penulis ucapkan kepada seluruh teman-teman serta pihak-pihak yang tidak bisa penulis sebutkan namanya satu-persatu, yang telah membantu saya sebagai penulis dalam memberikan motivasi, doa serta dukungan dan masukkan yang sangat berarti sampai akhirnya penyusunan Tugas Akhir ini terselesaikan.
15. Terima kasih untuk diri sendiri, Fina Febrianingsih. Terima kasih sudah menepikan ego dan memilih untuk kembali bangkit dan menyelesaikan semua

ini. Terima kasih telah mengendalikan diri dari berbagai tekanan diluar keadaan tak pernah mau memutuskan untuk menyerah, kamu hebat!

Dalam penyusunan tugas akhir ini, penulis berusaha menyajikan yang terbaik dengan segala kemampuan yang penulis miliki. Untuk hal itu penulis mengharapkan segala kritik dan saran yang positif dan membangun. Semoga tugas akhir ini bermanfaat bagi pembacanya, Aamiin.

Wassalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakathu

Medan, September 2024
Penulis

Fina Febrianingsih

DAFTAR ISI

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.....	5
1.3.Batasan Masalah.....	6
1.4. Rumusan Masalah.....	7
1.5 Tujuan Penelitian.....	8
1.6 Manfaat Penelitian.....	9
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1. Landasan Teori	11
2.1.1. Kinerja	11
2.1.1.1. Pengertian Kinerja.....	11
2.1.1.2. Faktor-Faktor Kinerja.....	12
2.1.1.3. Tujuan dan Manfaat Kinerja	13
2.1.1.4. Indikator Kinerja	14
2.1.2. Motivasi Kerja	17
2.1.2.1. Pengertian Motivasi Kerja.....	17
2.1.2.2. Tujuan Motivasi Kerja	18
2.1.2.3. Faktor Faktor Motivasi Kerja.....	20
2.1.2.4. Teori Motivasi Kerja	23
2.1.2.5. Indikator Motivasi Kerja	27
2.1.3. Keseimbangan Kehidupan Kerja	30
2.1.3.1. Pengertian Keseimbangan Kehidupan Kerja.....	30
2.1.3.2. Faktor Faktor Keseimbangan Kehidupan Kerja.....	31
2.1.3.3. Manfaat Keseimbangan Kehidupan Kerja	32
2.1.3.4. Indikator Keseimbangan Kehidupan Kerja.....	33
2.1.4. Pengembangan Karir.....	34
2.1.4.1. Pengertian Pengembangan Karir.....	34
2.1.4.2. Tahapan Pengembangan Karir	35

2.1.4.3. Faktor Faktor Pengembangan Karir	37
2.1.4.4. Indikator Pengembangan Karir	39
2.2. Kerangka Konseptual	41
2.3. Hipotesis	47
BAB 3 METODE PENELITIAN	49
3.1. Pendekatan Penelitian	49
3.2. Definisi Operasional	49
3.3. Tempat dan Waktu Penelitian	51
3.4. Populasi dan Sampel	51
3.5. Teknik Pengumpulan Data	53
3.6. Teknik Analisis Data	54
BAB 4 HASIL PENELITIAN	60
4.1. Hasil Penelitian	60
4.1.1 Deskripsi Variabel Penelitian	60
4.1.2 Identitas Responden	60
4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian	62
4.1.4 Hasil Analisis Data	70
4.2. Pembahasan	80
BAB 5 PENUTUP	88
5.1. Kesimpulan	88
5.2. Saran	91
5.3. Keterbatasan Penelitian	92

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Variabel	49
Tabel 3.2 Waktu Penelitian	51

Tabel 3.3 Populasi Penelitian	52
Tabel 3.4 Skala Pengukuran	54
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	60
Tabel 4.2 Umur Responden	61
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden	61
Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden	62
Tabel 4.5 Skor Angket Kinerja Pegawai	63
Tabel 4.6 Skor Angket Motivasi Kerja	65
Tabel 4.7 Skor Angket Keseimbangan Kehidupan Kerja	67
Tabel 4.8 Skor Angket Pengembangan Karir	68
Tabel 4.10. Analisis Validitas Konvergen	71
Tabel 4.10. Validitas dan Realibilitas Konstruk	73
Tabel 4.11. Validitas Diskriminan	74
Tabel 4.12. R Square	75
Tabel 4.13. F Square	76
Tabel 4.14. Hipotesis Pengaruh langsung	78
Tabel 4.15. Hipotesis Pengaruh Tidak langsung.....	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	47
Gambar 2.2 Model Struktural PLS Penelitian.....	70

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada saat ini, persaingan usaha semakin ketat dan kompetitif. Hal ini terjadi karena adanya proses globalisasi yang membuat setiap masyarakat ingin selalu *up-to-date*. Begitu pula dengan kegiatan operasional instansi/perusahaan. Demi dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain, tentunya setiap perusahaan akan memberikan yang terbaik kepada pelanggan atau pun *stakeholder*. Salah satunya adalah dengan cara menerapkan strategi dalam hal pemberdayaan sumber daya manusia

Human resources saat ini tidak lagi dianggap sebagai beban oleh perusahaan. Melainkan dianggap sebagai aset yang harus terus diperhatikan dan dikembangkan. Sebab, dengan tingginya kualitas *human resources* pada suatu perusahaan, maka pencapaian kinerja perusahaan pun akan dapat tercapai sesuai dengan harapan yang diinginkan. Semakin perusahaan memberikan perhatian yang lebih kepada para pegawainya, maka para pegawai pun akan *loyal* dan terus berusaha semaksimal mungkin agar dapat mencapai tujuan (*goals*) yang telah ditetapkan (Manurung & Tanjung, 2021).

Keberhasilan suatu organisasi/perusahaan sangat bergantung dengan keadaan situasi dan kondisi yang dirasakan oleh pegawainya. Apabila perusahaan tidak memberikan tempat bekerja yang aman dan nyaman, bukan hal tidak mungkin dapat menurunkan kinerja pegawai yang mengakibatkan menurunnya juga kinerja perusahaan. Kinerja adalah suatu hal yang dihasilkan oleh setiap individu dalam hal melaksanakan kewajibannya. Dalam seminggu, para pekerja

ada yang *full time* bekerja dari Senin – Sabtu atau hanya dari Senin – Jumat. Hal ini mengindikasikan bahwa waktu pegawai banyak dihabiskan dalam kehidupan di dunia pekerjaan saja. Dengan keadaan seperti ini, tentunya perusahaan mempunyai andil dalam membuat peraturan memungkinkan para pekerjanya tetap dapat menikmati kehidupan pribadi (Badrianto & Ekhsan, 2021) .

Keseimbangan kehidupan kerja atau yang sering kita dengar dengan istilah *work-life balance* adalah suatu cara dan upaya yang dapat dilakukan oleh suatu perusahaan atau pegawai itu sendiri agar dapat bekerja secara seimbang untuk mendapatkan kehidupan yang sehat. Mungkin kita pernah mendengar istilah *burn out*. Istilah ini sangat berkaitan erat dengan *work-life balance*. *Burn out* adalah kondisi stres akibat pekerjaan yang tidak dapat teratasi. Hal ini dapat memicu gangguan kesehatan yang serius. Dengan dirasakannya *burn out*, maka pegawai pun biasanya mengalami demotivasi terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga mengakibatkan kinerjanya menurun dan akhirnya pengembangan karirnya pun melambat (Wenno, 2018).

Pada saat ini, telah banyak perusahaan yang menerapkan Keseimbangan Kehidupan Kerja kepada para pegawainya. Tentunya hal ini dilakukan perusahaan dengan segala pertimbangan yang ada. Dengan adanya program Keseimbangan Kehidupan Kerja, para pegawai semakin termotivasi dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban yang diberikan. Dengan begitu, antara perusahaan dan pegawai sama-sama mendapatkan keuntungan dan banyak hal positif yang dapat diambil, seperti kesehatan para pegawai makin membaik, menurunnya tingkat stres di dalam kantor, banyak memunculkan aura positif dan bahagia yang dipancarkan oleh setiap pegawai, dan masih banyak lagi lainnya (Bahar & Prasetyo, 2021).

Setiap instansi/perusahaan tentunya ingin instansi/perusahaan yang dipimpin mengalami peningkatan yang pesat. Akan tetapi, hal ini dapat menjadi terhambat apabila perusahaan tidak memperhatikan dari aspek kinerja pegawainya sendiri. Para pegawai akan termotivasi dalam bekerja apabila perusahaan memberikan deskripsi yang jelas terhadap pekerjaan apa yang dilakukan dan bagaimana pengembangan karir yang diberikan. Oleh karena itu, agar mempunyai pegawai yang berkualitas tinggi, sudah sepatutnya pemimpin perusahaan harus mampu memotivasi para pegawainya untuk selalu berkembang menjadi lebih baik lagi (Widhianingrum, 2017).

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti, maka terdapat beberapa fenomena masalah tentang kinerja pegawai pada pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara. Adapun masalah yang sering dijumpai yang berkaitan dengan Keseimbangan Kehidupan Kerja adalah kurangnya tingkat pembagian waktu antara untuk kebutuhan kantor, pribadi dan keluarga. Ketidakseimbangan kehidupan kerja yang terjadi dapat menimbulkan berbagai macam masalah, mulai dari gangguan kesehatan mental (*mental illness*), kurangnya tingkat fokus dalam segala hal hingga hubungan keluarga yang merenggang. Dengan keadaan seperti inilah, tentunya seorang pegawai tidak akan mempunyai hasil kinerja maksimal karena tidak mempunyai motivasi kerja yang baik.

Masalah yang menyangkut tentang pengembangan karir pegawai dinas penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Wilayah Sumatera Utara yaitu adalah Masih kurangnya dukungan pimpinan kepada para Pegawai untuk dapat melakukan pengembangan karir, dimana terdapat beberapa pegawai yang

telah lama bekerja dan memiliki kemampuan tetapi belum mendapatkan kesempatan untuk di promosikan untuk mendapatkan pengembangan karir.

Masalah yang menyangkut tentang Kinerja Pegawai dinas penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Wilayah Sumatera Utara yaitu Rendahnya Kedisiplinan, masih banyaknya terdapat pegawai yang tidak disiplin sering datang kerja terlambat, bahkan pernah terjadi konflik antara pegawai dengan pegawai lainnya.

Masalah yang menyangkut tentang Motivasi di dinas penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Wilayah Sumatera Utara masih rendah, karena pegawai merasa bahwa dengan gaji dan tunjangan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah, pegawai tidak terpacu atau termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Menurut para pegawai dengan bekerja sedikit ataupun banyak akan mendapatkan gaji yang sama. Serta masih terdapat pegawai yang kurang termotivasi untuk melanjutkan sekolah nya ke jenjang yang lebih tinggi lagi. Serta para pegawai kurang memiliki motivasi dalam meningkatkan jabatan yang berpeluang tinggi untuk dicapai.

Masalah Lingkungan Kerja dalam hal ini Lingkungan Kerja fisik adalah belum memadai, dimana pada sebagian ruang kerja fasilitas kantor masih kurang, suhu ruangan kerja kurang nyaman dan kebisingan lalu lintas disekitar kantor cukup mengganggu sehingga membuat para pegawai kurang nyaman dalam melakukan pekerjaan sehari-harinya.

Masalah yang menyangkut kepuasan kerja Pegawai dinas penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Wilayah Sumatera Utara yaitu masih adanya pegawai yang merasa kurang puas terhadap pekerjaan yang diberikan oleh

pimpinan. Hal ini digambarkan dengan adanya pegawai yang merasa bahwa kemampuannya tidak sesuai dengan pekerjaan yang diberikan bahkan terkadang ada pegawai yang diminta untuk mengerjakan pekerjaan yang tidak sesuai dengan job-description nya.

Permasalahan lainnya yang dapat muncul bersamaan dengan ketidakseimbangan kehidupan kerja adalah perkembangan karir. Pegawai yang mempunyai masalah dengan ketidakseimbangan antara kebutuhan kantor, pribadi dan keluarga, biasanya akan mengakibatkan dampak negatif pada tupoksi pekerjaan yang dilakukan. Pada umumnya yang banyak dirasakan adalah demotivasi yang menyebabkan banyak tugas-tugas yang menumpuk dan pengerjaan tugas kurang tepat. Dengan tidak maksimalnya pengerjaan kewajiban yang dilakukan, maka kinerja yang dihasilkan pun tidak akan maksimal. Semakin menurun penilaian kinerja seseorang, maka akan semakin berpengaruh terhadap pengembangan karir yang diperoleh.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening* Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat diperoleh informasi tentang permasalahan sebagai berikut :

1. Keseimbangan Kehidupan Kerja, kurangnya tingkat pembagian waktu antara untuk kebutuhan kantor, pribadi dan keluarga.

2. Pengembangan karir yang dirasakan oleh pegawai masih kurangnya dukungan pimpinan kepada para pegawai untuk dapat melakukan pengembangan karir, dimana terdapat beberapa pegawai yang telah lam bekerja dan memiliki kemampuan tetapi belum mendapatkan kesempatan untuk di promosikan untuk mendapatkan pengembangan karir.
3. Kinerja Pegawai, rendahnya kedisiplinan, masih banyaknya terdapat pegawai yang tidak disiplin sering datang kerja terlambat, bahkan pernah terjadi konflik antara pegawai dengan pegawai lainnya.
4. Motivasi, di dinas penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Wilayah Sumatera Utara yaitu masih rendah, karena pegawai merasa bahwa dengan gaji dan tunjangan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah, pegawai tidak terpacu atau termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Menurut para pegawai dengan bekerja sedikit ataupun banyak akan mendapatkan gaji yang sama.
5. Lingkungan Kerja fisik masih belum memadai dimana fasilitas kantor kurang cukup, suhu ruangan kurang nyaman dan kebisingan yang mengganggu.
6. Kepuasan Kerja dirasakan oleh sebagian pegawai masih belum maksimal dimana pekerjaan nya dirasa kurang sesuai kompetensi, sehingga pegawai tidak dapat mengembangkan kemampuan dirinya, dan kurangnya kesempatan untuk mengembangkan karir

1.3 Batasan Masalah

Melihat identifikasi dan latar belakang masalah diatas bahwa penelitian ini membatasi fokusnya pada Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja dan

Pengembangan Karir, terhadap Kinerja Pegawai di DPMPTSP PROVSU, selain itu peneliti juga mempertimbangkan Motivasi sebagai faktor Intervening yang mempengaruhi hubungan antara Keseimbangan Kehidupan Kerja, Pengembangan Karir, dan Kinerja Pegawai.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembahasan sebelumnya, identifikasi masalah dalam skripsi ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Motivasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara?
2. Apakah terdapat Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara?
3. Apakah terdapat Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara?
4. Apakah terdapat Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara?
5. Apakah terdapat Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara?
6. Apakah terdapat Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening* pada Dinas

Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara?

7. Apakah terdapat Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening* Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan yang harus dicapai dan mengacu pada rumusan masalah yang telah dibuat. Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui dan menganalisis Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Motivasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara.
2. Mengetahui dan menganalisis Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara.
3. Mengetahui dan menganalisis Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara.
4. Mengetahui dan menganalisis Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara.
5. Mengetahui dan menganalisis Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara.

6. Mengetahui dan menganalisis Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening* Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara.
7. Mengetahui dan menganalisis Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening* pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara

1.6. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam berbagai aspek, diantaranya adalah:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan rujukan atau acuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, dan hasil penelitian ini juga diharapkan dapat melengkapi studi literatur Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan rujukan atau acuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, dan hasil penelitian ini juga diharapkan dapat melengkapi studi literatur Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Sebagai tambahan referensi bagi rekan-rekan yang membutuhkan sumber informasi ketika menyelidiki permasalahan yang sama di kemudian hari

tentang Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil akhir kerja yang dilakukan baik secara individu maupun tim selama jangka waktu tertentu dalam pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan, sasaran, dan sasaran yang ditetapkan bersama. Keberhasilan suatu kinerja tentu saja didasarkan oleh banyak faktor, seperti Keseimbangan Kehidupan Kerja, motivasi kerja, jelasnya jenjang karir yang diberikan, dan masih banyak lagi lainnya.

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 pegawai merupakan hasil yang dicapai atas kontribusi dalam pekerjaan dan tugas yang telah dilaksanakan oleh pegawai (Hasibuan et al., 2021)

Menurut (Mangkunegara, 2020) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan sebagai salah satu elemen utama yang dapat ditingkatkan apabila karyawan mengetahui apa yang diharapkan kapan dapat berperan serta dinilai atas hasil kerjanya didasarkan perilaku (Adhan & Prayogi, 2021)

Menurut (Kasmir, 2016), Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku seseorang dalam suatu periode, biasanya satu tahun. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan. Kinerja (*Performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*Job Requirement*)(Bangun, 2012).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan, bahwa Kinerja Kinerja merupakan bentuk hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pengalaman dan kesungguhan waktu

2.1.1.3 Faktor Faktor Kinerja Pegawai

Adapun kinerja pegawai dalam suatu organisasi, dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor dari dalam pegawai itu sendiri maupun faktor organisasi itu sendiri. Menurut (Shahadat & Ardiana, 2024) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah

1. Motivasi

Motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

2. Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan Kehidupan Kerja merupakan suatu keadaan dimana konflik yang dialami karyawan rendah serta perannya didalam pekerjaan dan keluarga dapat berjalan dengan baik.

3. Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan salah satu tanggung jawab perusahaan untuk menyiapkan karyawan agar memiliki kualifikasi sesuai dengan perusahaan tersebut

Menurut (Wardhani & Hasan, 2024) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan Kehidupan Kerja adalah ketika karyawan mengalami konflik yang minim dan dapat menjalankan peran mereka di pekerjaan dan keluarga dengan efektif.

2. Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah suatu kondisi pengembangan dan peningkatan status serta potensi pegawai baik dalam kemampuan pekerjaan maupun menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam suatu organisasi demi mewujudkan karir yang meningkat di masa depan.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Pegawai

Menurut (Robbins & Judge, 2021) manfaat kinerja yang telah diterapkan oleh setiap organisasi/perusahaan bermanfaat untuk:

1. Memberikan masukan yang berarti kepada pemimpin organisasi dalam keputusan personalia seperti keputusan promosi, mutasi dan pemutusan hubungan pekerjaan.
2. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan melalui penilaian kinerja yang dapat menunjukkan kurangnya keterampilan dan tunjangan karyawan, yang kemudian dapat dikembangkan dan

ditingkatkan melalui program.

3. Pengetahuan tentang seleksi/penempatan karyawan baru dan efektivitas program pelatihan.
4. Memberikan feedback kepada karyawan tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka.
5. Dapat digunakan dalam menentukan imbalan seperti kenaikan gaji, insentif, dan imbalan lainnya.

Menurut (Kasmir, 2016) tujuan kinerja adalah :

1. Meningkatkan kualitas kerja.
2. Keputusan staffing
3. Perencanaan dan pengembangan karir.
4. Kebutuhan training dan pengembangan.
5. Penyesuaian kompensasi
6. Inventori kompetensi pegawai.
7. Kesempatan kerja adil.
8. Komunikasi efektif antara atasan bawahan.
9. Budaya kerja.
10. Penerapan hukuman..

2.1.1.4 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut (Kasmir, 2016) indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu.dengan kata lain

bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang. dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi (misalnya 30 menit).

4. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

5. Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik atau sebaliknya.

6. Hubungan antar pegawai

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar pegawai dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan

Menurut (Mangkunegara, 2020) terdapat beberapa indikator penilaian kinerja, di antaranya yaitu:

1. *Quality*

Yaitu mutu hasil kerja didasarkan pada standar yang telah ditetapkan, yang diukur dari ketelitian, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan hasil kerja.

2. *Quantity*

Yaitu berapa unit yang dapat diproduksi dalam waktu tertentu atau banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin, tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.

3. *Timeliness*

Yaitu kecukupan waktu untuk menyelesaikan aktivitas atau pekerjaan tepat waktu dengan mengkoordinasikan hasil kerja lainnya dan ketersediaan waktu kepada karyawan lainnya.

4. *Cost Effectiveness*

Yaitu bagaimana sumber daya organisasi digunakan secara efektif untuk memperoleh pendapatan yang optimal dan untuk mengurangi kerugian yang diakibatkan oleh penggunaan sumber daya organisasi.

5. *Need For Supervision*

Yaitu kemampuan karyawan untuk bekerja dengan baik dan menyelesaikan masalah secara mandiri tanpa bimbingan atasan untuk mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan perusahaan.

6. *Interpersonal Impact*

Yaitu sejauh mana dimungkinkan untuk menjaga harga diri, reputasi baik dan kerjasama antar rekan kerja dan bawahan.

2.1.2. Motivasi

2.1.2.1 Pengertian Motivasi

Kata motivasi berasal dari bahasa Latin “*move*” yang berarti “dorongan” atau “gerakan”. Motivasi dalam ilmu manajemen pada umumnya hanya ditujukan kepada sumber daya manusia dan membahas bagaimana cara mengarahkan daya potensi yang dimiliki oleh setiap pegawai. Motivasi merupakan sebuah keinginan atau dorongan yang berasal dari dalam diri sendiri ataupun lingkungan sekitar agar dapat memperoleh sesuatu yang lebih baik lagi dengan cara semaksimal mungkin.

Menurut (Bangun, 2019) Motivasi adalah suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur. Dan motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan (Fahmi, 2016)

Menurut (Manullang, 2013) bahwa Motivasi adalah suatu kekuatan dari dalam atau luar diri manusia untuk mendorong semangat untuk mengejar sesuatu keinginan dan tujuan tertentu. Sedangkan Menurut (Mangkunegara, 2020) motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dan motifnya..

Adapun menurut (Wibowo, 2016) menyatakan bahwa: Motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang timbul dari dalam diri atau lingkungan sekitar agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan dengan cara-cara yang positif dan tidak merugikan orang lain.

2.1.2.2. Tujuan dan Manfaat Motivasi

Menurut (Hasibuan, 2019) ada sebelas tujuan dari pemberian motivasi yaitu :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan organisasi
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat tugasnya dan bahan baku

Sedangkan menurut (Kadarisman, 2013) ada beberapa tujuan dan manfaat dari Motivasi, yakni :

1. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan

Dalam pemberian motivasi sebenarnya terkandung makna bahwa setiap karyawan perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangannya.

2. Meningkatkan gairah semangat kerja.

Persoalan-persoalan manusia (karyawan) hanya dapat diselesaikan oleh manusia pula, dengan menggunakan data dan alat-alat kemanusiaan. Kondisi mental atau psikis karyawan, amat besar pengaruhnya untuk produktivitas kerja.

3. Meningkatkan disiplin kerja

Disiplin kerja karyawan dapat ditumbuhkan karena motivasi yang diberikan organisasi atau pimpinan pada diri karyawan tersebut. Dengan demikian, pimpinan organisasi sebelum memberikan motivasi kepada karyawannya, harus terlebih dahulu memahami apa yang menjadi motif karyawan sehingga mau bekerja dengan baik.

4. Meningkatkan prestasi kerja

Biasanya keinginan untuk berprestasi akan menjadi dambaan yang dapat mendorong karyawan yang bersangkutan untuk melakukan pekerjaan. Pencapaian prestasi dalam melakukan pekerjaan akan menggerakkan karyawan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya.

5. Meningkatkan rasa tanggung jawab

Seorang karyawan yang bekerja dalam organisasi pada sewaktu-waktu ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar. Tanggung jawab tersebut bukan saja atas hasil pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi.

6. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi

Dapat dikemukakan bahwa tidak ada karyawan yang senang bekerja ditempat kerja yang membosankan, meresahkan, serta yang membahayakan kondisi jiwa. Kondisi kerja amat menentukan tingkat gairah kerja para karyawannya.

7. Menumbuhkan loyalitas karyawan

Dapat dikemukakan bila motivasi lemah maka loyalitas juga akan merosot. Oleh sebab itu, para karyawan yang mempunyai motivasi tinggi, juga akan mempunyai loyalitas tinggi.

2.1.2.3. Faktor Faktor Motivasi

Menurut (Wukir, 2013) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan yaitu:

1. Faktor yang berhubungan dengan keuangan

Misalnya gaji atau upah, bonus insentif. Gaji merupakan salah satu faktor motivasi penting bagi karyawan yang menunjukkan pengakuan secara formal dan sosial terhadap pekerjaan mereka.

2. Faktor non keuanagan

- a. Status pekerjaan: dengan memberikan status atau sebutan jabatan yang lebih tinggi dapat memotivasi karyawan.
- b. Pengakuan/penghargaan: karyawan dapat termotivasi dengan adanya pengakuan atau penghargaan terhadap pekerjaan mereka terutama bila pengakuan tersebut datang dari atasan tertinggi.
- c. Delegasi wewenang: delegasi wewenang membuat karyawan merasa dipercaya dan dapat memotivasinya untuk mengerjakan wewenang tersebut dengan penuh dedikasi dan komitmen.
- d. Kondisi tempat kerja: motivasi kerja dapat meningkat dengan adanya kondisi tempat kerja yang baik, seperti tersedianya peralatan dan fasilitas yang dibutuhkan, kebersihan lingkungan kerja, ruangan kerja yang nyaman.
- e. Hubungan yang harmonis: hubungan kerja yang terjalin antar anggota organisasi yang terjalin dengan baik dan sehat dapat memotivasi karyawan.
- f. Beberapa faktor yang lain seperti tersedianya pelatihan, promosi, mutasi dan fasilitas kesejahteraan juga dapat mempengaruhi motivasi karyawan untuk bekerja optimal.

Sedangkan (Sutrisno, 2013) mengemukakan fakto-faktor motivasi sebagai berikut:

1. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

a. Keinginan untuk dapat hidup

Untuk mempertahankan hidup orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek

b. Keinginan untuk dapat memiliki

Contohnya, keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi hal-hal:

- 1) Adanya penghargaan terhadap prestasi
- 2) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- 3) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.

2. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja.

f. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan.

2.1.2.4 Teori Motivasi Kerja

Menurut (Daulay et al., 2017) ada 5 teori motivasi yakni :

1. Teori Hierarki Maslow

Teori ini dikemukakan oleh Abraham Maslow, seorang psikologi pada tahun 1943. Teori ini mengungkapkan jika 5 kebutuhan manusia tersebut berdasarkan hirarkinya. Dimulai dari kebutuhan yang sangat mendasar

hingga mencapai kebutuhan yang paling tinggi. Hal-hal ini dibahas dalam teori Hirarki Kebutuhan.

Berikut ini 5 kebutuhan manusia yang dibahas di dalamnya.

- a. Kebutuhan Fisiologis, kebutuhan manusia yang berupa makanan, minuman, pakaian, udara, tempat tinggal, dan kebutuhan kebutuhan lainnya yang digunakan untuk bertahan hidup. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling dasar.
- b. Kebutuhan Keamanan, merupakan kebutuhan dari rasa aman akan kekerasan fisik ataupun psikis. Misalnya saja seperti lingkungan yang bebas polusi, rasa aman dari kekerasan dan ancaman, dan lainnya.
- c. Kebutuhan Sosial, dalam hal ini kebutuhan untuk mencintai dan dicintai. Manusia adalah makhluk sosial, sehingga tentunya membutuhkan orang lain di dalam kehidupan mereka.
- d. Kebutuhan Penghargaan, kebutuhan ini biasanya ada setelah kebutuhan fisiologis, sosial, dan keamanan sudah terpenuhi. Setiap orang tentunya ingin diakui dan dihargai orang lain.
- e. Kebutuhan Aktualisasi Diri, kebutuhan ini adalah kebutuhan yang tertinggi. Biasanya kebutuhan ini merupakan kebutuhan seseorang yang ingin memenuhi ambisi pribadi.

2. Teori Motivasi MC Clelland

Konsep penting dari teori motivasi ini adalah pada kekuatan yang ada di dalam diri manusia, yang mana merupakan motivasi prestasi. Menurut MC Clelland, individu dapat memiliki motivasi jika memang dirinya memiliki keinginan untuk berprestasi lebih baik dibandingkan lainnya.

Terdapat 3 kebutuhan yang dijelaskan di dalam teori ini.

- a. Kebutuhan prestasi yang tercermin dari keinginannya untuk mengambil tugas yang bisa dipertanggung jawabkan secara individu. Dalam hal ini, seseorang harus bisa menentukan tujuan yang logis dengan memperhitungkan resiko yang ada serta melakukannya secara kreatif dan inovatif.
 - b. Kebutuhan Afiliasi
 - c. Kebutuhan Kekuasaan, kebutuhan ini dapat terlihat pada diri seseorang yang ingin memiliki pengaruh atas diri orang lain. Mereka haruslah peka terhadap struktur pengaruh antara satu sama lainnya, bahkan mencoba untuk menguasai orang tersebut hingga mengatur tingkah lakunya.
3. Teori X dan Y

Mc Gregor Teori motivasi ini menggabungkan dari teori eksternal dan internal yang kemudian dikembangkan MC Gregor. Gregor merumuskan dua perbedaan dasar dari perilaku manusia. Kedua teori ini yang kemudian dikenal dengan Teori X dan Y.

- a. Teori-teori X

Kebanyakan pekerja itu malas, tidak senang bekerja bahkan jika bisa akan menghindari hal tersebut. Karena pada dasarnya memang tidak senang bekerja, maka harus dilakukan pemaksaan dan pengendalian. Bahkan diperlakukan hukuma serta diarahkan agar dapat mencapai tujuan dari organisasi.

b. Teori – teori Y

Rata Rata seseorang akan mau belajar jika dalam kondisi yang layak, tak hanya menerima namun juga ikut mencari tanggung jawab. Ada kemampuan yang sangat besar dalam kecerdikan, daya imajinasi, serta kualitas yang digunakan untuk memecahkan masalah dalam organisasi yang tersebar luas di seluruh pegawai. Pengendalian yang dilakukan dari luar hukuman bukanlah cara yang tepat untuk mengarahkan kepada tujuan organisasi.

4. Teori Motivasi Herzberg

Teori Herzberg ini sering dikenal sebagai teori dua faktor atau teori M-H. Teori ini menjelaskan bagaimana seorang manajer bisa mengendalikan faktor-faktor yang dapat memberikan kepuasan kerja ataupun tidak. Berdasarkan penelitian yang ada, dua kelompok faktor tersebut dapat mempengaruhi individu dalam organisasi yaitu motivasi.

Motivasi disini sebagai faktor dari sumber kepuasan kerja seperti prestasi, tanggung jawab, dan penghargaan. (baca juga: Peran keluarga dalam pendidikan anak)

5. Teori ERG Clyton Alderfer

Teori yang dikemukakan oleh Aldefer ini dikenal dengan teori ERG yang memiliki kepanjangan dari E=Existence yang mana kebutuhan akan eksistensi, R=Relatedness yang mana kebtuuhan yang dikaitkan dengan pihak lainnya, serta G=Growth menyatakan sebagai kebutuhan untuk tumbuh. (baca juga: Pola asuh anak usia dini)

Makna dari ketiga istilah ini memiliki dua poin yang sangat penting. Pertama, jika dilihat secara konseptual maka akan terlihat persamaan diantara model atau teori yang dikembangkan oleh Alderfer dan Maslow. Hal ini dikarenakan Existence berkaitan dengan hirarki pertama dan kedua yang ada di dalam teori Maslow. Relatedness berkaitan dengan hirarki kebutuhan 3 dan 4 di dalam konsep Maslow.

2.1.2.4. Indikator Motivasi

Menurut (Mangkunegara, 2020) Indikator motivasi kerja menurut teori Maslow terdiri atas:

1. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan dasar manusia yang harus dipenuhi untuk mempertahankan kehidupan. Ini termasuk kebutuhan akan makanan, air, udara, tidur, dan tempat tinggal. Kebutuhan fisiologis adalah dasar dari hierarki kebutuhan Maslow, yang menekankan bahwa kebutuhan ini harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum seseorang dapat fokus pada kebutuhan yang lebih tinggi seperti keamanan, cinta dan rasa memiliki, penghargaan, dan aktualisasi diri.

2. Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan rasa aman merupakan tingkat kedua dalam hierarki kebutuhan Maslow setelah kebutuhan fisiologis. Kebutuhan ini mencakup keinginan seseorang untuk merasa aman dan terlindungi dari bahaya fisik maupun emosional.

3. Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial adalah tingkat ketiga dalam hierarki kebutuhan Maslow, yang muncul setelah kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman terpenuhi. Kebutuhan ini mencakup keinginan manusia untuk hubungan sosial, seperti cinta, persahabatan, dan rasa memiliki

4. Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan penghargaan berada di tingkat keempat dalam hierarki kebutuhan Maslow, setelah kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, dan kebutuhan sosial terpenuhi. Kebutuhan ini mencakup keinginan seseorang untuk mendapatkan penghargaan, pengakuan, dan rasa hormat dari diri sendiri dan dari orang lain

5. Kebutuhan aktualisasi diri.

Kebutuhan aktualisasi diri adalah puncak dari hierarki kebutuhan Maslow, yang hanya dapat dicapai setelah kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, dan penghargaan terpenuhi. Aktualisasi diri merujuk pada keinginan seseorang untuk mewujudkan potensi penuh mereka, menjadi yang terbaik dalam apa yang mereka lakukan, dan mencapai pertumbuhan pribadi serta pemenuhan diri.

Adapun indikator motivasi menurut (Mangkunegara, 2020) meliputi yaitu:

1. Kerja keras

Kerja keras adalah Pencapaian prestasi kerja keras sebagai wujud timbulnya motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab didasarkan atau bekerja keras dalam menjalankan pekerjaan.

2. Orientasi masa depan

Orientasi masa depan yaitu didasarkan atas wawasan yang luas memiliki pandangan ke depan yang nyata dan di aplikasikan dalam pekerjaan dengan melakukan kegiatan-kegiatan untuk memperoleh tujuan.

3. Rekan kerja yang dipilih

Rekan kerja yang saling mendukung akan mendorong naiknya motivasi karyawan dalam bekerja. Motivasi akan timbul dengan sendirinya dimana semakin baiknya hubungan yang diberikan.

4. Tingkat cita-cita yang tinggi

Yaitu apa yang diinginkan yang mungkin dapat dicapai dengan usaha atau perjuangan.

5. Orientasi tugas/sasaran

Orientasi tugas dan keseriusan tugas yaitu Orientasi tugas dan keseriusan tugas didasarkan atas pemahaman akan arti pekerjaan yang dijalankan dengan sebaik-baiknya dengan tingkat keseriusan maksimal.

6. Ketekunan

Yaitu upaya berkesinambungan untuk mencapai tujuan tertentu tanpa mudah menyerah hingga meraih keberhasilan.

7. Pemanfaatan waktu

Waktu yang digunakan wujud oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sebagai motivasi yang tinggi dalam bekerja. Yaitu kepemimpinan yang ditunjukkan dengan focus kepada pekerjaan-pekerjaan serta tanggungjawab.

2.1.3 Keseimbangan Kehidupan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan Kehidupan Kerja individu akan terganggu ketika pekerjaan sudah mengintervensi atau mencampuri kehidupan pribadi dan sebaliknya. ketidakseimbangan kehidupan kerja mempengaruhi keseluruhan kesejahteraan individu menyebabkan masalah seperti ketidakpuasan dari kehidupan, kesedihan yang berkepanjangan.

Keseimbangan kehidupan kerja atau yang dikenal juga dengan istilah *work-life balance*, secara umum mengacu pada menjaga keseimbangan atau keselarasan dalam hidup seseorang (Fidyani & Prasetya, 2018). Keseimbangan kehidupan kerja didefinisikan sebagai cara untuk meminimalkan konflik dengan kepuasan dan fungsionalitas yang dicapai di tempat kerja atau di rumah (Clark, 2000).

Keseimbangan Kehidupan Kerja adalah kemampuan seseorang untuk memenuhi tugas pekerjaannya dan tetap berkomitmen terhadap keluarganya serta bertanggung jawab terhadap aktivitas lain di luar pekerjaan. Keseimbangan kehidupan kerja mempengaruhi karyawan dari latar belakang demografi dan sosial yang berbeda secara berbeda (Zaky, 2022).

Menurut (Singh & Khanna, 2011) menyatakan bahwa “Keseimbangan Kehidupan Kerja adalah istilah luas yang mencakup pengelolaan kesenjangan antara pekerjaan (karir dan ambisi) dan kehidupan (kebahagiaan, keluarga, waktu luang, dan perkembangan spiritual) di satu sisi.” *Work-life balance* juga merupakan cara karyawan menerapkan pola hidup yang sehat dan bermanfaat, sehingga dapat mempengaruhi kinerjanya dalam bekerja (Larasati et al., 2019)

Berdasarkan pengertian diatas keseimbangan kehidupan kerja mengacu pada sejauh mana seseorang menyukai keseimbangan waktu dan keterlibatan psikologis dalam perannya dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi.

2.1.3.2 Faktor Faktor Keseimbangan Kehidupan Kerja

Menurut (Poulose & Sudarsan, 2014), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi Keseimbangan Kehidupan Kerja, antara lain:

1. *Individual Factor*

Faktor ini berhubungan dengan kepribadian, kecerdasan emosional, dan *well-being*

2. *Organizational Factor*

Faktor ini berkaitan dengan organisasi kerja, praktik dan aturan Keseimbangan Kehidupan Kerja, dukungan organisasi, manajemen, kolega, peran, ambiguitas peran, kelebihan peran, dan teknologi.

3. *Social Factor*

Faktor ini berkaitan dengan berkaitan dengan pengaturan pengasuhan anak, dukungan pasangan, dukungan keluarga, dukungan sosial, kebutuhan pribadi dan keluarga, masalah ketergantungan dan perselisihan keluarga.

4. *Other Factor*

Faktor ini berhubungan tentang usia, jenis kelamin, status perkawinan, status perkawinan, tingkat pekerjaan, jenis pekerjaan, pendapatan dan jenis keluarga

Menurut (Anugrah & Priyambodo, 2021) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja, adalah :

1. Waktu

Faktor ini mencakup sedikit banyaknya waktu yang digunakan di lokasi pekerjaan atau sedikit banyaknya waktu yang digunakan untuk kehidupan pribadi.

2. Rencana kegiatan

Hal ini dapat mempengaruhi Keseimbangan Kehidupan Kerja jika jadwal yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dibandingkan untuk waktu pribadi.

3. Kelelahan

Faktor ini menjadi kondisi penentu yang mana dapat dikatakan sebagai penurunan kapasitas yang dimiliki individu untuk bekerja dan mengalami penurunan efisiensi produktivitas kerja.

2.1.3.3 Manfaat Keseimbangan Kehidupan Kerja

Menurut (Fotiadis et al., 2019) ada beberapa manfaat dengan adanya penerapan Keseimbangan Kehidupan Kerja, diantaranya sebagai berikut:

1. Mengurangi biaya dan beban terkait dengan rekrutmen dan ketidakhadiran.
2. Meningkatkan perekrutan tenaga kerja, tingkat kinerja komitmen pegawai dan tingkat keterlibatan pegawai.
3. Mensejahterahkan pegawai dengan psikologis yang lebih tinggi
4. Membantu mengukur tingkat kontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut(Lazer & Wikstrom, 2017) manfaat Keseimbangan Kehidupan Kerja adalah:

1. Mengurangi ketidakhadiran dan keterlambatan

2. Meningkatkan produktivitas
3. Adanya komitmen dan loyalitas pegawai
4. Meningkatkan retensi pelanggan
5. Berkurangnya *turn over* pegawai

2.1.3.4 Indikator Keseimbangan Kehidupan Kerja

Menurut (McDonald & Bradley, 2017) keseimbangan kehidupan kerja meliputi beberapa indikator, yaitu :

1. *Time balance* (keseimbangan waktu)

Menyangkut jumlah waktu seseorang yang dilakukan untuk bekerja dan peran diluar pekerjaannya. Waktu yang diberikan untuk melaksanakan pekerjaannya dalam perusahaan dan perannya dalam kehidupan individu tersebut, misalnya seorang pegawai yang bekerja juga membutuhkan waktu untuk liburan, berkumpul bersama teman dan menghabiskan waktu santai bersama keluarganya.

2. *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan)

Menyangkut keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen untuk bekerja dan diluar pekerjaannya. Keseimbangan ini melibatkan diri individu pada tingkat stress dan keterlibatan individu dalam bekerja dan dalam kehidupan pribadinya.

3. *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan)

Tingkat kepuasan yang dirasakan oleh individu melalui pekerjaannya ataupun hal diluar pekerjaannya.

Sementara, indikator Keseimbangan Kehidupan Kerja yang dikemukakan oleh (Mendis & Weerakkody, 2017) antara lain, yaitu:

1. Waktu Kerja;
2. Peran Atasan dan bawahan;
3. Beban Kerja;
4. Teman Sebaya;
5. Pasangan;
6. Kerabat; dan
7. Pengasuhan Orang Tua.

2.1.4 Pengembangan Karir

2.1.4.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi /perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan tergantung pada. Tanpa memiliki SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya akan tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi demikian mengharuskan organisasi/perusahaan untuk melakukan pembinaan karir bagi para pegawai, yang harus dilakukan secara berencana dan berkelanjutan

Menurut (Anoraga, 2014), karir dalam arti sempit (sebagai upaya mencari nafkah, mengembangkan profesi, dan meningkatkan kedudukan), karir dalam arti luas (sebagai langkah maju sepanjang hidup atau mengukir kehidupan seseorang). Menurut (Mangkunegara, 2020) berpendapat bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Karir adalah semua pekerjaan jabatan

yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang Menurut (Handoko, 2015)

Menurut (Saksono & Sunyoto, 2022) pengembangan karier adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier. Pengembangan karir yang dimiliki dari masing-masing karyawan, akan menimbulkan kepuasan kerja di diri pegawai tersebut terhadap hasil kerjanya, sehingga pekerja yang berkompeten akan mengerti (Jufrizen, 2015).

Dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah serangkaian tugas di mana seorang karyawan mengalami kemajuan melalui tingkat pendidikan dan pelatihan di perusahaan selama waktu kerja mereka

2.1.4.2 Tahapan Pengembangan Karir

Menurut (Dessler, 2015) mengemukakan adanya tahap-tahap utama dari siklus karir, yaitu:

1. Tahap pertumbuhan.

Tahap ini berlangsung kira-kira sejak lahir sampai usia 14 tahun. Dalam periode ini orang mengembangkan pemahaman mandiri melalui identifikasi dengan dan interaksi dengan orang lain seperti, keluarga, teman, dan guru.

2. Tahap penjelajahan.

Tahap ini terjadi pada periode usia 15 - 24 tahun. Individu secara serius menjelajahi berbagai alternatif kedudukan, berusaha untuk mencocokkan alternatif ini dengan minat dan kemampuannya.

3. Tahap penetapan.

Tahap ini berlangsung kira-kira dari usia 24 sampai 30 tahun, yang merupakan jantung dari kehidupan kerja kebanyakan orang.

- a. Subtahap percobaan Tahap ini berlangsung pada usia 25 – 30 tahun. Individu menetapkan bidang pilihan yang cocok, dan jika tidak cocok berusaha mengubahnya.
- b. Subtahap pemantapan Tahap ini berlangsung pada usia 30 – 40. Selama periode ini, tujuan kedudukan perusahaan ditetapkan dan perencanaan karir yang lebih eksklusif dijalankan untuk menetapkan urutan bagi pemenuhan tujuantujuan tersebut.
- c. Subtahap krisis pertengahan akhir Tahap ini berlangsung pada usia 40-an. Selama periode ini orang sering membuat penilaian baru yang besar atas kemajuan mereka sehubungan dengan ambisi dan tujuan awal karir mereka.

4. Tahap pemeliharaan.

Tahap ini berlangsung pada usia sekitar 45-65 tahun. Selama periode ini orang mengamankan tempatnya dalam dunia kerja.

5. Tahap kemerosotan.

Tahap ini disebut juga usia pensiun, di mana individu menghadapi prospek harus menerima berkurangnya level kekuasaan dan tanggung jawab.

Sedangkan menurut (Moenir, 2016) pengembangan karier pegawai baik dapat melalui empat cara, yaitu :

1. Melalui pendidikan

Melalui pendidikan, individu dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk mencapai tujuan mereka

dalam berbagai bidang kehidupan, termasuk karir dan pengembangan pribadi

2. Melalui promosi

Melalui promosi, seseorang dapat mencapai kemajuan dalam karir atau posisinya di tempat kerja

3. Melalui perpindahan pegawai atau mutasi

Melalui perpindahan pegawai atau mutasi, seseorang dapat mengalami beberapa manfaat dan pengaruh positif

4. Rekomendasi atau dukungan dari atasan.

Rekomendasi atau dukungan dari atasan dapat memberikan pengaruh yang signifikan dalam mencapai tujuan tertentu, termasuk pengembangan karir

2.1.4.3 Faktor Faktor Pengembangan Karir

Menurut (Siagian, 2020) faktor yang mempengaruhi pengembangankarir adalah sebagai berikut:

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 pegawai.

2. Keperdulian para atasan langsung

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

3. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai 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. Minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistic sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang.

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 dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi.

Menurut (Arianty et al., 2016) ada beberapa manfaat pengembangan karir, yaitu:

1. Meningkatnya kemampuan pegawai

Hal ini dicapai melalui pendidikan dan pelatihan dalam proses pengembangan kariernya, pegawai yang dengan sungguh-sungguh mengikuti pendidikan dan pelatihan akan mampu meningkatkan

pengetahuan dan keterampilan mereka, yang dapat diseimbangkan kepada organisasi atau perusahaan dimana mereka bekerja.

2. Meningkatkan suplai pegawai yang berkemampuan

Jumlah pegawai yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan atau manajemen untuk menempatkan dalam pekerjaan yang lebih cepat. Dengan demikian, suplai pegawai yang berkemampuan bertambah dan organisasi dapat memilih pegawai yang berkualitas dengan kebutuhannya.

2.1.4.4 Indikator Pengembangan Karir

Menurut (Hasibuan, 2019) terdapat lima indikator yang dapat mengukur pengembangan karir, yaitu sebagai berikut:

1. Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu bentuk pelatihan personel yang bertujuan agar pegawai dapat mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan cara kerja baru.

2. Pelatihan

Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan pribadi yang dilanjutkan dengan peningkatan lapangan kerja, sehingga menghasilkan sesuatu yang lebih profesional apabila melakukan pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan perusahaan.

3. Mutasi

mutasi adalah suatu bentuk kepegawaian yang dilakukan dengan cara memindahkan pegawai ke unit lain tanpa mengubah level yang ada.

4. Promosi Jabatan

Promosi merupakan salah satu bentuk pengembangan pegawai, menuju jenjang karir yang lebih tinggi.

5. Masa Kerja

Permanen adalah pengembangan karir bagi karyawan tertentu yang memiliki posisi atau nilai yang dapat dicapai dalam organisasi.” Indikator masa kerja.

Menurut (Siagian, 2020) berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

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 pegawai.

2. Keperdulian para atasan langsung

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

3. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai 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 pegawai untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif.

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.

2.2. Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Pegawai yang tidak mampu menjaga hubungan harmonis di perusahaan dimana pegawai tidak bisa memilah antara pekerjaan dan kehidupan keluarga, maka pegawai akan memilih untuk mencari pekerjaan lain atau memilih berhenti dari perusahaan karena pegawai itu menganggap Keseimbangan Kehidupan Kerja penting dalam menjalani pekerjaan. Sedangkan jika pegawai itu dapat menjaga keharmonisan pekerjaan dan kehidupan pribadi, tentunya akan merasakan kinerja yang lemah (Prayogi et al., 2019).

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Sinambela & Tanjung, 2018). Pegawai yang mampu menyeimbangkan pekerjaan dan aktivitas pribadinya akan mengurangi ketidakhadiran, meningkatkan kinerja dan mengarah pada perilaku kewarganegaraan organisasi yang mampu mempengaruhi produktivitas organisasi. Ketika sebuah organisasi gagal untuk

mengimplementasikan Keseimbangan Kehidupan Kerja dengan tepat maka akan berdampak buruk pada kinerja pegawai, kepuasan kerja, produktivitas, kesehatan dan loyalitas pegawai kepada organisasi. Kehidupan pribadi pegawai dapat memberikan kekuatan serta semangat dalam bekerja yang menjadikan pegawai tidak mudah untuk mengeluh dan tidak membesarkan masalah diluar proporsinya (Erdianza et al., 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh (Conoras et al., 2023), (Anugrah & Priyambodo, 2021), dan (Firman et al., 2023) yang menyimpulkan bahwa Keseimbangan Kehidupan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

2.2.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai

Dalam mendukung tujuan strategis suatu perusahaan serta menjalankan tantangan yang berkembang maka diperlukan pegawai yang memiliki kinerja yang dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan kepada masing-masing pegawai (job goals). Kinerja merupakan suatu pekerjaan yang mempunyai hubungan terhadap tujuan strategis organisasi Apabila hasil kinerja pegawai tidak optimal maka akan dapat mempengaruhi kinerja organisasi (Prayogi, Lesmana, et al., 2019)

Dengan program pengembangan karier, akan meningkatkan kinerja bagi pegawai agar mencapai jenjang karier selanjutnya secara terarah. Pengembangan karier merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja dengan melalui jenjang pendidikan dan pelatihan dilingkungan perusahaan. Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai agar semakin mampu memberikan

kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan. (Syahputra & Tanjung, 2020).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Bahagia & Putri, 2021), (Syahputra & Tanjung, 2020) dan (Arismunandar & Khair, 2020) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

2.2.3 Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Motivasi

Keseimbangan Kehidupan Kerja merupakan keseimbangan kehidupan di dalam pekerjaan. dari masing-masing individu. Keseimbangan dalam bekerja ini merupakan faktor penting yang dapat mendukung meningkatnya kinerja kerja terhadap suatu pekerjaan. Program Keseimbangan Kehidupan Kerja yang diterapkan dalam suatu perusahaan diharapkan mampu meningkatkan tingkat kinerja kerja pada pegawai sehingga dapat menimbulkan semangat kerja bagi pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya terhadap perusahaan (Saina et al., 2016).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Fauziah, 2020), (Rambe, 2024) DAN (Shahadat & Ardiana, 2024) yang menyatakan bahwa Keseimbangan Kehidupan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi

2.2.4 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi

Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Pengembangan karir pegawai dalam organisasi sangat penting artinya dalam rangka memajukan

organisasi yang bersangkutan, terlebih apabila pengetahuan dan teknologi makin berkembang dengan pesat (Syahputra & Tanjung, 2020)

Hasil penelitian yang di lakukan oleh (Bahri & Nisa, 2017), (Ernur et al., 2014) (Bahagia & Putri, 2021) dan (Shahadat & Ardiana, 2024) menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap Motivasi

2.2.5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi pada seorang karyawan juga menjadikan semangat yang tinggi terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik dan juga kreatif secara sukarela untuk kenaikan suatu kinerja organisasi (Prayogi & Nursidin, 2018)

Menurut (Hasibuan, 2019) motivasi berarti dorongan atau menggerakkan. motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Hubungan motivasi dan kinerja mempunyai bentuk linear dengan arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan.

Hasil penelitian yang dilakukan (Prayogi & Nursudin, 2018), (Iskandar & Yusnandar, 2021), (Ainanur & Tirtayasa, 2018), (Rosmaini & Tanjung, 2019), (Farisi & Lesmana, 2022), (Pasaribu & Tupti, 2021), (Astuti & Lesmana, 2019), (Tirtayasa, 2019), (Azhar & Fatimah, 2022), (Jufrizen et al., 2022), (Iskandar & Aulia, 2023), (Hasibuan & Hanum, 2022), (Astuti et al., 2021), (Marjaya &

Pasaribu, 2019), (Farisi et al., 2020), (Sembiring et al., 2021), (Astuti, 2019), (Gultom, 2014), (Andayani & Tirtayasa, 2019), (Ainanur & Tirtayasa, 2018), (Rosmaini & Tanjung, 2019) (Jufrizen, 2021), (Jufrizen, 2018) dan (Siswadi & Fahmi, 2023), yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.2.6. Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai variable intervening.

Kinerja pada dasarnya adalah suatu yang berikan pegawai dalam menentukan seberapa banyak mereka memberikan kontribusi pada perusahaan dalam bentuk hasil produksi maupun pelayanan yang disajikan. Pada dasarnya kinerja sangat mempengaruhi kualitas dari suatu perusahaan, dimana kinerja menentukan tingkat keberhasilan dari jalannya suatu perusahaan dari tahun ke tahun yang dihasilkan oleh sumber daya manusia yang memiliki perusahaan sesuai standar kerja yang telah ditetapkan (Farisi et al., 2020)

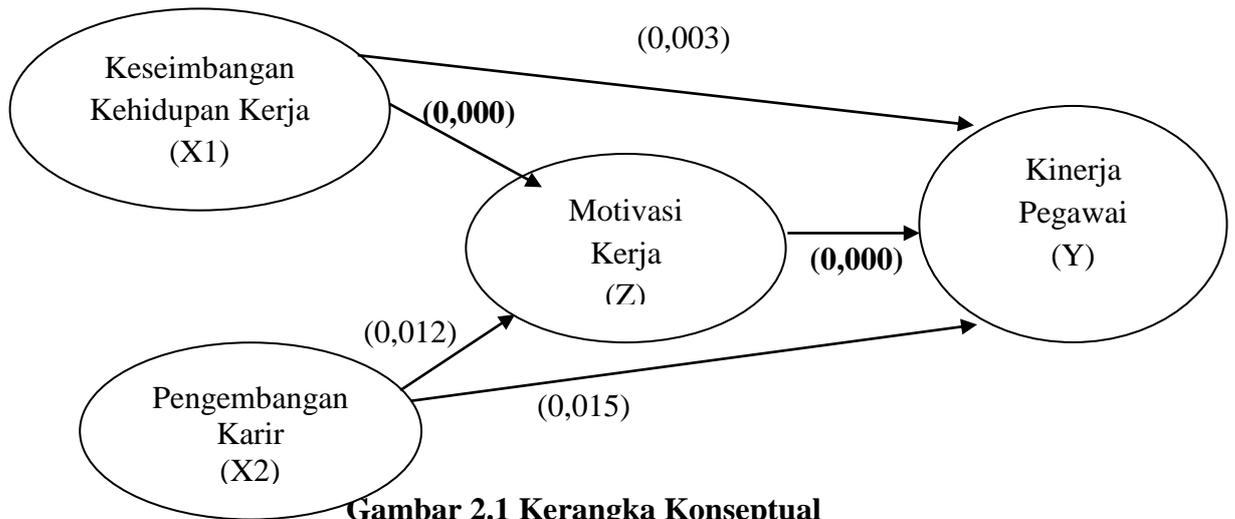
Keseimbangan Kehidupan Kerja merupakan keadaan yang memiliki keseimbangan dimana ada tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang adalah sama. Dalam persepsi pegawai keseimbangan pekerjaan merupakan pilihan antara mengatur kewajiban kerja dan kewajiban dalam kehidupan pribadi, atau tanggungjawab pada keluarga. Sedangkan perusahaan memiliki persepsi yang berbeda, Keseimbangan Kehidupan Kerja merupakan suatu kondisi yang menandant untuk bisa menciptakan dan mendukung budaya kerja yang berfokus pada pekerjaan ditempat kerja (Prayogi et al., 2019).

2.2.7. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai variable intervening.

Kinerja pegawai ialah hasil kinerja dimana mampu didapat oleh individu ataupun kelompok dalam sebuah organisasi baik secara kualitatif (Nasution et al., 2022). Hasil kinerja pegawai dapat dilihat dari perkembangan kinerjanya. Kinerja pegawai merupakan hasil dari kegiatan yang dilaksanakan. Kinerja timbul bukan saja bersumber dari pendidikan formal, namun dalam praktek kerjanya dilapangan. Kinerja timbul dari adanya berbagai latihan-latihan bagi pegawai operasional dan pendidikan-pendidikan bagi para manajemen perusahaan (Hasibuan & Silvy, 2019)

Dengan adanya program pengembangan karier, hal ini akan meningkatkan kinerja bagi pegawai agar mencapai jenjang karier selanjutnya secara terarah. Pengembangan karier merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja dengan melalui jenjang pendidikan dan pelatihan dilingkungan perusahaan (Idris, 2021)

Kerangka konseptual pada penelitian ini dapat dilihat dari gambar dibawah ini :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Menurut (Sugiyono, 2019) hipotesis adalah jawaban sementara dari rumusan masalah penelitian. Hipotesis yang diajukan pada penelitian adalah sebagai berikut:

1. Terdapat Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Motivasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara.
2. Terdapat Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara.
3. Terdapat Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara.
4. Terdapat Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara.

5. Terdapat Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara.
6. Terdapat Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara.
7. Terdapat Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian.

Jenis penelitian ini adalah metode penelitian asosiatif/korelasional. Menurut (Sugiyono, 2019) asosiatif adalah “penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih”. Dengan penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan, dan mengontrol satu gejala. Tujuan penelitian kuantitatif adalah mengembangkan dan menggunakan model-model matematis, teori-teori dan/atau hipotesis yang berkaitandengan fenomena alam pada penelitian yang sedang dikaji. Pada penelitian ini yang menjadi menggunakan empat variabel yang terdiri dari Keseimbangan Kehidupan Kerja (X1) dan Pengembangan Karir (X2), Kinerja (Y), dan Motivasi Kerja (z).

3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian yang menjadi definisi operasional adalah:

Tabel. 3.1 Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item Pernyataan
Keseimbangan Kehidupan Kerja (X₁)	Keseimbangan kehidupan kerja atau yang dikenal juga dengan istilah <i>work-life balance</i> , secara umum mengacu pada menjaga keseimbangan atau keselarasan dalam hidup seseorang (Fidyani & Prasetya, 2018)	1. <i>Time Balance</i> 2. <i>Involvement Balance</i> 3. <i>Satisfaction Balance</i> Sumber (McDonald &	1, 2 3,4, 5, 6

		Bradley, 2017)	
Pengembangan Karir (X₂)	Karir dalam arti sempit (sebagai upaya mencari nafkah, mengembangkan profesi, dan meningkatkan kedudukan), karir dalam arti luas (sebagai langkah maju sepanjang hidup atau mengukir kehidupan seseorang) Menurut (Anoraga, 2014)	1. Pendidikan 2. Pelatihan 3. Mutasi 4. Promosi Jabatan 5. Masa Kerja (Hasibuan, 2019)	1, 2 3,4 5,6 7,8 9,10
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya Menurut (Mangkunegara, 2020)	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Jangka Waktu 4. Penekanan Biaya 5. Pengawasan 6. Hubungan Antar Pegawai (Kasmir, 2016)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10 11,12
Motivasi Kerja (z)	Motivasi adalah suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku (<i>to behave</i>) secara teratur Menurut (Bangun, 2019)	1. Kebutuhan Fisiologis 2. Kebutuhan Rasa Aman 3. Kebutuhan Sosial 4. Kebutuhan Penghargaan 5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (Mangkunegara, 2020)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini direncanakan pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara yang beralamat di Jl. K.H. Wahid Hasyim No.8A, Kec. Medan Baru, Kota Medan.

3.3.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan oleh penulis mulai dari April 2024 sampai dengan selesai

Tabel 3.2 Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	April				Mei				Juni				Juli				Agustus				September			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	■																							
2	Prariset Penelitian		■	■																					
3	Penyusunan Proposal				■	■	■	■	■																
4	Bimbingan Proposal									■	■	■	■												
5	Seminar Proposal													■											
6	Revisi Proposal														■	■	■								
7	Penyusunan Skripsi																	■	■	■	■				
8	Bimbingan Skripsi																					■	■	■	■
9	Sidang Meja Hijau																								■

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2019) Populasi

dari penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 81 orang.

Tabel 3.3.

Jumlah Populasi Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara

No	Indikator	Jumlah Pegawai
1	Sekretariat	20 orang
2	Bidang Perencanaan dan Pengembangan	9 orang
3	Bidang promosi	6 orang
4	Bidang Pengawasan dan Pengendalian	17 orang
5	Bidang Pelayanan Perizinan Sumber Daya Alam	15 orang
6	Bidang Pelayanan Perizinan Infrastruktur Ekonomi dan Sosial	14 orang
Jumlah		81 orang

Sumber : Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara

3.4.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diambil untuk diteliti dan hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara keseluruhan. Dengan demikian, sampel dapat dinyatakan sebagai bagian dari populasi yang diambil dengan teknik atau metode tertentu untuk diteliti dan digeneralisasi terhadap populasi (Sugiyono, 2019).

Menurut (Sugiyono, 2019) Sampling jenuh adalah sampel yang merupakan seluruh populasi. Biasanya dilakukan jika populasi kurang dari 100.

Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 81 pegawai atau kurang dari 100 orang maka diseluruh populasi dijadikan sampel atau disebut sampel jenuh.

Sampel dalam penelitian ini adalah semua seluruh PNS Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara yaitu sejumlah 81 orang.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dari penelitian ini adalah :

1. Daftar pertanyaan (*questionnaire*)

Yaitu data yang didapatkan dengan cara mengajukan pertanyaan secara tertulis kepada responden. Menurut (Sugiyono, 2019) "Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya". Dalam hal ini responden pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara yang dijadikan sampel penelitian.

2. Studi dokumentasi

Yaitu Data yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian adalah data kuantitatif

Penelitian ini menggunakan skala Likert, adalah digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena social (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini, peneliti memberikan lima alternatif jawaban kepada responden dengan menggunakan skala 1 sampai dengan 5 yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.4
Skala Pengukuran

PERNYATAAN	BOBOT
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Skala pengukuran tersebut menggunakan skala likert, untuk mengukur orang tentang fenomena sosial.

3.6. Teknik Analisis Data

3.6.1. Uji Hipotesis

Analisis SEM (Structural Equation Modelling)

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software SmartPLS.3 yang dijalankan dengan media komputer. PLS (partial least square) merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Menurut (Ghozali & Latan, 2015) menjelaskan bahwa PLS adalah metode analisis yang bersifat soft modelling karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel). Selain itu SEM mampu menguji penelitian yang kompleks dan banyak variabel secara simultan. SEM dapat menyelesaikan analisis dengan satu kali estimasi dimana yang lain diselesaikan dengan beberapa persamaan

regresi. SEM dapat melakukan analisis faktor, regresi dan jalur sekaligus. Setelah dilakukan uji coba terbatas melalui uji validitas dan reliabilitas, maka terdapat indikator dari item pertanyaan yang dibuang, atau tidak di ikutsertakan dalam analisis selanjutnya. Maka pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver.3 for Windows.

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut (Ghozali & Latan, 2015)., PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian.

3.6.1.1. Model Pengukuran atau Outer Model

Outer Model menganalisis hubungan konstruk (variabel laten) dan indikator. *Convergent Validity* dari model pengukuran dengan model refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score dengan construct score yang dihitung dengan PLS. untuk refleksi dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur.

Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai Loading 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup. Discriminant validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar dari pada konstruk lainnya.

Model lain untuk menilai Discriminant validity adalah membandingkan nilai square root of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk

lebih besar dari pada nilai kolerasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai discriminant validity yang baik. Pengukuran ini digunakan untuk mengukur realibilitas compenent score variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan composite reability. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0,50.

Composite reability yang mengukur suatu kontruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu internal consistency dan Cronbach's Alpha. Nilai yang diharapkan $> 0,6$ untuk semua kontruk (Ghozali & Latan, 2015). Analisa outer model ini dilakukan untuk memastikan measurement yang digunakan apakah layak untuk dijadikan pengukuran, yang artinya valid dan reliabel

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksif indicator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 % dengan kontruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali & Latan, 2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indicator dinilai berdasarkan Crossloading pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada

blok lainnya. Metode lain untuk menilai Discriminant Validity adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai Discriminant Validity yang baik (Ghozali & Latan, 2015).

Berikut ini rumus untuk menghitung AVE :

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum IV(\epsilon)}$$

Dimana λ , adalah component loading ke indikator ke $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda$. Jika semua indikator di' standanized, maka ukuran ini sama dengan Average Communalities dalam blok (Ghozali & Latan, 2015). menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas component score variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan compositereliability. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

3. *Composite Reliability*

Composite reliability blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu internal consistency menurut (Ghozali & Latan, 2015). Dengan menggunakan output yang dihasilkan PLS maka Composite reliability dapat dihitung dengan rumus:

$$P_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum IV(\epsilon)}$$

Dimana A, adalah component loading ke indikator dan $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda$.

Dibanding dengan Cronbach Alpha, ukuran ini tidak mengasumsikan

tau equivalence antar pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot sama. Sehingga Cronbach Alpha cenderung lower bound estimate reliability, sedangkan pc merupakan closer approximation dengan asumsi estimate parameter adalah akurat. Pc sebagai ukuran internal consistence hanya dapat digunakan untuk konstruk reflektif indikator menurut (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.1.2. Model Struktural atau Inner Model

Inner Model menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substansif. Model structural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen. Pengujian hipotesis dilakukan hanya melalui *direct effect*, yaitu :

1. Pengaruh X1 terhadap Y
2. Pengaruh X2 terhadap Y
3. Pengaruh X1 terhadap Z
4. Pengaruh X2 terhadap Z
5. Pengaruh Z terhadap Y
6. Pengaruh X1 terhadap Y dengan Z sebagai variabel Intervening
7. Pengaruh X2 terhadap Y dengan Z sebagai variabel Intervening

Inner Model atau smodel structural adalah bagian pengujian hipotesis yang digunakan dalam menguji variaebel laten eksogen (independen) terhadap variebel laten eksogen (dependen) apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Analisis

model struktural ini akan menganalisis hubungan antar variabel yakni variabel bebas dan variabel terikat serta hubungan diantaranya (Juliandi et al., 2018)

1. *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya. Ini berguna untuk memprediksi apakah model tersebut baik/buruk (Juliandi (2015)). Kriteria dalam penilaian *R-Square* adalah sebagai berikut :

- a. Jika nilai *R-square* = 0,75 maka model adalah lemah
- b. Jika nilai *R-Square* = 0,50 maka model adalah sedang
- c. Jika nilai *R-Square* = 0,25 maka model adalah lemah

2. *F-Square*

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi (Juliandi et al., 2018). Kriteria dalam penilaian *F-Square* adalah sebagai berikut :

- a. Jika nilai *f-square* = 0,02 maka efek yang kecil dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi.
- b. Jika nilai *f-square* = 0,15 maka efek yang sedang/moderat dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi.
- c. Jika nilai *f-square* = 0,35 maka efek yang besar dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi..

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengola data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 12 pernyataan untuk variabel Kinerja Pegawai ,10 pernyataan untuk Motivasi Kerja, 6 pernyataan untuk Keseimbangan Kehidupan Kerja (X10, dan 10 pernyataan untuk Pengembangan Karir (X2). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 81 orang responden Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1. Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1. Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki Laki	49 Orang	60,49 %
2	Perempuan	32 Orang	39,51 %
TOTAL		81 Orang	100 %

Dari tabel 4.1 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 49 (60,49%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 32 (39,51%) orang. Bisa di tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas pegawai laki laki pada Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara.

4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Umur

Tabel 4.2 Umur Responden

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	21 – 30 Tahun	17 Orang	20,99 %
2	31 – 40 Tahun	16 Orang	19,75 %
3	41 – 50 Tahun	22 Orang	27,16 %
4	51 – 60 Tahun	26 Orang	32,10 %
TOTAL		81 Orang	100 % %

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang berumur 21-30 tahun sebanyak 17 orang (20,99%), berumur 31 – 40 tahun sebanyak 16 orang (19,75 %), berumur 41- 50 tahun yaitu sebanyak 22 orang (27,16 %), dan yang berumur 41 – 50 tahun sebanyak 26 orang (32,10 %). Dengan demikian yang menjadi mayoritas pegawai yang berumur rentang waktu 51 sampai 60 tahun pada Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara.

4.1.2.3. Identitas Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.3

Tingkatan Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	D3	14 Orang	17,28 %
2	S1	58 Orang	71,60 %
3	S2	9 Orang	11,11 %
TOTAL		81 Orang	100 %

Sumber Data : DPMPSTP Provinsi Sumatera Utara

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang berlatar belakang pendidikan D3 sebanyak 14 orang (17,28%), pendidikan S1

sebanyak 58 orang (71,60 %), dan pendidikan Strata-2 yaitu sebanyak 9 orang (11,11%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas pegawai berlatar belakang pendidikan Strata-1 pada Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara.

4.1.2.4. Identitas Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.4
Lama Bekerja Responden

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	< 5 Tahun	14 Orang	17,28 %
2	6 – 10 Tahun	24 Orang	29,63 %
3	> 10 Tahun	43 Orang	53,09 %
TOTAL		81 Orang	100 %

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang lama bekerja < 5 tahun sebanyak 14 orang (17,28 %), lama bekerja 6 – 10 tahun sebanyak 24 orang (29,63%), dan lama bekerja lebih 10 tahun yaitu sebanyak 43 orang (53,09%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas pegawai yang lama bekerja lebih dari 10 tahun pada Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara..

4.1.3. Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu Kinerja Pegawai (Y), Motivasi Kerja, Keseimbangan Kehidupan Kerja (X1) dan Pengembangan Karir (X2). Deskripsi dari pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden

4.1.3.1. Variabel Kinerja Pegawai

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi Tanggapan responden atas pernyataan tentang variabel Kinerja Pegawai sebagai berikut :

Tabel 4.5
Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai

No	Jawaban Kinerja Pegawai											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	51	62,96	24	29,63	5	6,17	0	0	1	1,23	81	100
2	43	53,09	34	41,98	3	3,70	1	1,23	0	0,00	81	100
3	42	51,85	34	41,98	2	2,47	2	2,47	1	1,23	81	100
4	45	55,56	29	35,8	4	4,94	3	3,7	0	0,00	81	100
5	44	54,32	30	37,04	4	4,94	3	3,7	0	0,00	81	100
6	43	53,09	27	33,33	8	9,88	3	3,7	0	0,00	81	100
7	36	44,44	37	45,68	5	6,17	3	3,7	0	0,00	81	100
8	40	49,38	28	34,57	7	8,64	6	7,41	0	0,00	81	100
9	37	45,68	36	44,44	6	7,41	2	2,47	0	0,00	81	100
10	40	49,38	27	33,33	10	12,35	4	4,94	0	0,00	81	100
11	32	39,51	40	49,38	6	7,41	2	2,47	1	1,23	81	100
12	38	46,91	33	40,74	6	7,41	4	4,94	0	0,00	81	100

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kinerja Pegawai adalah:

1. Tanggapan responden Saya mampu untuk mengerjakan pekerjaan dengan teliti dan hati-hati, responden menjawab sangat setuju sebanyak 51 orang (62,96%).
2. Tanggapan responden Saya berkomitmen dan bertanggung jawab atas pekerjaan saya yang diberikan atasan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang (53,09%).

3. Tanggapan responden Saya dapat mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tujuan dan target yang telah ditetapkan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang (51,85%).
4. Tanggapan responden Saya telah bekerja sesuai dengan prosedur yang ada, responden menjawab sangat setuju sebanyak 45 orang (55,56%).
5. Tanggapan responden Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya tepat waktu, responden menjawab sangat setuju sebanyak 44 (54,32%).
6. Tanggapan responden Saya tidak pernah terlambat untuk bekerja, menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang (53,09%).
7. Tanggapan responden Sebisa mungkin tidak menimbulkan kerugian baik materi maupun non materi selama bekerja, responden menjawab setuju sebanyak 37 orang (45,68%).
8. Tanggapan responden Pekerjaan saya selalu dipertimbangkan dengan cermat, responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (49,38%).
9. Tanggapan responden Saya dapat bekerja secara mandiri walaupun tanpa bimbingan ataupun pengawasan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 37 orang (45,68%).
10. Tanggapan responden Atasan membantu pegawai yang mengalami kesulitan dalam pekerjaanya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (49,38%).
11. Tanggapan responden Saya dan pegawai lain menggunakan sumber daya organisasi yang disediakan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (49,38%).

12. Tanggapan responden Sifat kekeluargaan terjalin erat di lingkungan tempat kerja, responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang (46,91%).

4.1.3.2 Variabel Motivasi Kerja

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi Tanggapan responden atas pernyataan tentang variabel Motivasi Kerja sebagai berikut :

Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Motivasi Kerja

No	Jawaban Motivasi Kerja											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	35	43,21	29	35,80	11	13,58	3	3,7	3	3,70	81	100
2	33	40,74	30	37,04	12	14,81	4	4,94	2	2,47	81	100
3	37	45,68	23	28,40	14	17,28	5	6,17	2	2,47	81	100
4	35	43,21	26	32,10	15	18,52	3	3,7	2	2,47	81	100
5	31	38,27	31	38,27	14	17,28	2	2,47	3	3,70	81	100
6	33	40,74	29	35,80	14	17,28	3	3,7	2	2,47	81	100
7	50	61,73	21	25,93	4	4,938	4	4,94	2	2,47	81	100
8	38	46,91	24	29,63	15	18,52	3	3,7	1	1,23	81	100
9	37	45,68	25	30,86	14	17,28	3	3,7	2	2,47	81	100
10	35	43,21	29	35,80	14	17,28	2	2,47	1	1,23	81	100

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Motivasi Kerja adalah:

1. Tanggapan responden Instansi memberikan tunjangan pangan kepada pegawai, responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (43,21%).
2. Tanggapan responden Instansi memberikan gaji dan tunjangan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (40,74%).

3. Tanggapan responden Dengan bekerja di instansi ini, keamanan hidup saya dan keluarga terjamin, responden menjawab sangat setuju sebanyak 37 orang (45,68%).
4. Tanggapan responden Asuransi kesehatan yang diberikan instansi dapat menjamin kesehatan dan keamanan pegawai, responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (43,21%).
5. Tanggapan responden Para pegawai saling menghargai dan dapat bekerja sama dengan baik, responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 31 orang (38,27%).
6. Tanggapan responden Atasan saya memperlakukan saya dengan baik dan mendukung pekerjaan saya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (40,74%).
7. Tanggapan responden Reward yang diberikan instansi meningkatkan motivasi kerja saya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 50 orang (61,73%).
8. Tanggapan responden Ketika saya menerima penghargaan sebagai pegawai berprestasi, saya merasa pihak instansi mengapresiasi saya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang (46,91%).
9. Tanggapan responden Fasilitas yang ada dalam instansi membantu dalam pengembangan diri saya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 37 orang (45,68%).
10. Tanggapan responden Pekerjaan/tugas yang diberikan instansi kepada saya dapat mengembangkan potensi saya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (43,21%).

4.1.3.2 Variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi Tanggapan responden atas pernyataan tentang variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja sebagai berikut

Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja

No	Jawaban Keseimbangan Kehidupan Kerja											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Pert	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	38	46,91	26	32,10	10	12,35	6	7,41	1	1,23	81	100
2	35	43,21	31	38,27	9	11,11	5	6,17	1	1,23	81	100
3	39	48,15	25	30,86	13	16,05	4	4,94	0	0,00	81	100
4	37	45,68	28	34,57	9	11,11	7	8,64	0	0,00	81	100
5	42	51,85	29	35,80	8	9,88	2	2,47	0	0,00	81	100
6	45	55,56	23	28,40	8	9,88	5	6,17	0	0,00	81	100

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja adalah:

1. Tanggapan responden Saya masih bersemangat untuk bekerja lebih efisien, meskipun ada banyak hal yang terjadi dalam kehidupan pribadi saya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang (46,91%).
2. Tanggapan responden Saya biasanya tidak bekerja lebih dari 12 jam dalam sehari, menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (43,21%).
3. Tanggapan responden Kehidupan pribadi saya memberi kekuatan atau semangat untuk bekerja, responden menjawab sangat setuju 39 (48,15%).
4. Tanggapan responden Kehidupan pribadi saya membuat saya merasa siap untuk bekerja keesokan harinya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 37 orang (45,68%).

5. Tanggapan responden Saya dapat menanggapi tekanan dari atasan saya, sehingga pekerjaan saya tidak terganggu, responden menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang (51,85%).
6. Tanggapan responden Hal-hal yang saya lakukan di kantor dapat membantu saya mengatasi masalah pribadi, responden menjawab sangat setuju sebanyak 45 orang (55,56%).

4.1.3.3 Variabel Pengembangan Karir (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi Tanggapan responden atas pernyataan tentang variabel Pengembangan Karir sebagai berikut :

Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel Pengembangan Karir (X2)

No	Jawaban Pengembangan Karir											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Pert	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	37	45,68	29	35,80	12	14,81	2	2,47	1	1,23	81	100
2	36	44,44	29	35,80	14	17,28	2	2,47	0	0,00	81	100
3	34	41,98	33	40,74	11	13,58	3	3,70	0	0,00	81	100
4	32	39,51	37	45,68	9	11,11	3	3,70	0	0,00	81	100
5	34	41,98	35	43,21	10	12,35	2	2,47	0	0,00	81	100
6	35	43,21	32	39,51	12	14,81	2	2,47	0	0,00	81	100
7	34	41,98	32	39,51	12	14,81	2	2,47	1	1,23	81	100
8	36	44,44	34	41,98	8	9,88	2	2,47	1	1,23	81	100
9	38	46,91	32	39,51	7	8,64	3	3,70	1	1,23	81	100
10	37	45,68	32	39,51	9	11,11	2	2,47	1	1,23	81	100

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Pengembangan Karir adalah:

1. Tanggapan responden Karir saya didasarkan pada keterampilan atau kualifikasi yang saya miliki, responden menjawab sangat setuju sebanyak 37 orang (45,68%).
2. Tanggapan responden Karir saya saat ini sesuai dengan latar belakang pendidikan saya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (44,44%).
3. Tanggapan responden Pelatihan yang diberikan instansi membantu saya dalam mengukur sejauh mana kebutuhan karir pegawai, responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (41,98%).
4. Tanggapan responden Pelatihan yang saya dapatkan membantu saya melakukan pekerjaan pada jenjang karir yang lebih tinggi, responden menjawab setuju sebanyak 37 orang (45,68%).
5. Tanggapan responden Instansi memberikan rencana karir yang jelas kepada setiap pegawai, responden menjawab setuju sebanyak 35 orang (43,21%).
6. Tanggapan responden Atasan memberikan kesempatan karir yang sama untuk semua pegawai, responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (43,21%).
7. Tanggapan responden Keterbukaan untuk seluruh pegawai dalam memperoleh peluang untuk mengikuti program promosi jabatan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (41,98%).
8. Tanggapan responden Adanya kesetaraan untuk mengikuti promosi jabatan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (44,44%).
9. Tanggapan responden Lamanya waktu dalam bekerja dapat meningkatkan keterampilan kerja pada suatu bidang dan memperluas prospek pekerjaan

yang sudah diketahui, responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang (46,91%).

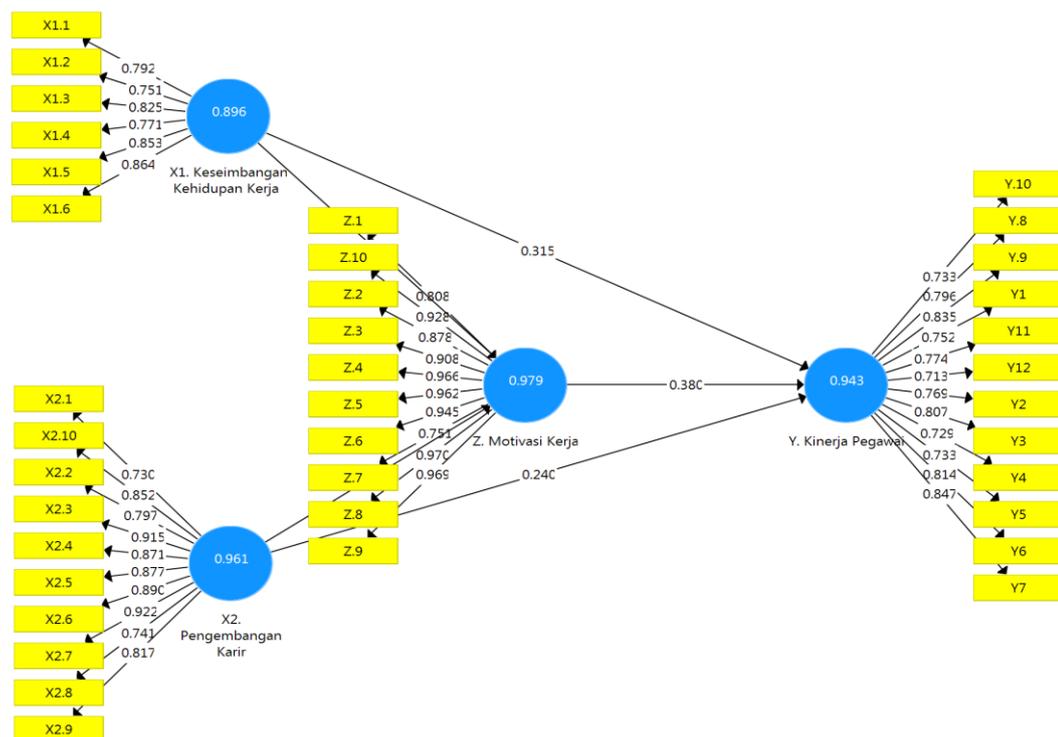
10. Tanggapan responden Semakin lama dan intensif pengalaman kerja seseorang, maka kinerja yang dihasilkan akan semakin baik dan berkualitas, responden menjawab sangat setuju sebanyak 37 orang (45,68%).

4.2. Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan software SmartPLS (*Partial Least Square*).

Terdapat dua model pengukuran dalam SmartPLS yaitu *Outer Model* dan *Inner Model*

Model



Gambar 4.1 Standardized Loading Factor

4.2.1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran atau outer model ini menspesifikasi antar variabel laten dengan indikatornya atau menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya (Juliandi et al., 2018)

4.2.1.1 Validity Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*-nya. Jika nilai *outer loading* lebih besar dari (0,7) maka suatu indikator adalah valid (Hair Jr et al., 2017).

Tabel 4.9 Validitas Konvergen

	X1. Keseimbangan Kehidupan Kerja	X2. Pengembangan Karir	Y. Kinerja Pegawai	Z. Motivasi Kerja
X1.1	0,792			
X1.2	0,751			
X1.3	0,825			
X1.4	0,771			
X1.5	0,853			
X1.6	0,864			
X2.1		0,730		
X2.10		0,852		
X2.2		0,797		
X2.3		0,915		
X2.4		0,871		
X2.5		0,877		
X2.6		0,890		
X2.7		0,922		
X2.8		0,741		
X2.9		0,817		
Y.10			0,733	
Y.8			0,796	
Y.9			0,835	
Y1			0,752	
Y11			0,774	
Y12			0,713	
Y2			0,769	
Y3			0,807	
Y4			0,729	
Y5			0,733	

Y6			0,814	
Y7			0,847	
Z.1				0,808
Z.10				0,928
Z.2				0,878
Z.3				0,908
Z.4				0,966
Z.5				0,962
Z.6				0,945
Z.7				0,751
Z.8				0,970
Z.9				0,969

Sumber : Data diolah SmartPLS 2024

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa

1. Nilai *outer loading* untuk variabel Kinerja Pegawai lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Kinerja Pegawai dinyatakan valid.
2. Nilai *outer loading* untuk variabel Pengembangan Karir lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Pengembangan Karir dinyatakan valid.
3. Nilai *outer loading* untuk variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja dinyatakan valid.
4. Nilai *outer loading* untuk variabel Motivasi Kerja lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Motivasi Kerja dinyatakan valid.

4.2.1.2 Construct Reliability and Validity

Construct Reliability and Validity adalah pengujian untuk mengukur kehandalan/kemampuan suatu konstruk. Dimana kemampuan/kehandalan suatu konstruk harus cukup tinggi yaitu $> 0,6$ (Juliandi et al., 2018).

Tabel 4.10
Hasil Uji *Composite Reliability and Validity*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
X1. Keseimbangan Kehidupan Kerja	0,895	0,896	0,920	0,657
X2. Pengembangan Karir	0,954	0,961	0,961	0,712
Y. Kinerja Pegawai	0,940	0,943	0,948	0,602
Z. Motivasi Kerja	0,977	0,979	0,980	0,830

Sumber : Data diolah SmartPLS 2024

Berdasarkan data analisis reliabilitas komposit pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa variabel

1. Keseimbangan Kehidupan Kerja memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,920 > 0,600$ maka variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja adalah reliabel
2. Pengembangan Karir memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,961 > 0,600$ maka variabel Pengembangan Karir adalah reliabel
3. Kinerja Pegawai memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,948 > 0,600$ maka variabel Kinerja Pegawai adalah reliabel
4. Motivasi Kerja memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,980 > 0,600$ maka variabel Motivasi Kerja adalah reliabel.

4.2.2.2 *Discriminant Validity*

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya (konstruk unik). Untuk mengukur *Discriminant Validity* dalam software smartPLS adalah dengan melihat nilai Heteroite-monotraid Ratio (HTMT) dengan kriteria jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruk Memiliki validitas yang baik (Juliandi et al., 2018).

Tabel 4.11
Discriminant Validity

	X1. Keseimbangan Kehidupan Kerja	X2. Pengembangan Karir	Y. Kinerja Pegawai	Z. Motivasi Kerja
X1. Keseimbangan Kehidupan Kerja				
X2. Pengembangan Karir	0,223			
Y. Kinerja Pegawai	0,568	0,276		
Z. Motivasi Kerja	0,462	0,135	0,504	

Sumber : Data Diolah SmartPLS 2024

Berdasarkan tabel di atas maka dapat disimpulkan hasil pengujian *Discriminant validity* adalah sebagai berikut :

1. Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Pengembangan Karir memiliki nilai HTMT $0,223 < 0,90$ artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
2. Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai HTMT $0,568 < 0,90$ artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
3. Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Motivasi Kerja memiliki nilai HTMT $0,462 < 0,90$ artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
4. Pengembangan Karir (X2) terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai HTMT $0,276 < 0,90$ artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
5. Pengembangan Karir (X2) terhadap Motivasi Kerja memiliki nilai HTMT $0,135 < 0,90$ artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
6. Kinerja Pegawai terhadap Motivasi Kerja memiliki nilai HTMT $0,504 < 0,90$ artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.

Jadi dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa uji validitas diskriminan memiliki konstruk yang sangat baik, hal ini karena nilai yang diperoleh dalam perhitungan smartPLS lebih kecil daripada yang telah ditetapkan yaitu $< 0,90$.

4.2.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau inner model yang biasanya disebut juga dengan (*inner relation structural mode* dan *substantive theory*) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory* (Ghozali & Latan, 2015).

4.2.2.1. R-Square

Dalam menilai aja model strukturai terlebih dahulu menilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen dengan kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan *uji goodness-fit model*. Perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substansive. Nilai R-Square 0,75 (kuat), 0,50 (sedang) dan 0.25 (lemah) (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4.12
Hasil Uji R-Square

	R Square	Adjusted R Square
Y. Kinerja Pegawai	0,417	0,394
Z. Motivasi Kerja	0,235	0,216

Sumber : Data diolah SmartPLS 2024

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai R-Square 0.417 mengindikasi bahwa variabel pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai sebesar 41,7% atau dengan kata lain bahwa model tersebut termasuk sedang, dan 58,3 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Bahwa variabel pengaruh

Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja memiliki nilai R-Square 0.235 mengindikasikan bahwa variabel pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja sebesar 23,5% atau dengan kata lain bahwa model tersebut termasuk lemah, dan 76,5 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

4.2.2.2 F Square

Uji F-Square ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model nilai F-Square sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural (Ghozali et al., 2015).

Tabel 4.13
F Square

	X1. Keseimbangan Kehidupan Kerja	X2. Pengembangan Karir	Y. Kinerja Pegawai	Z. Motivasi Kerja
X1. Keseimbangan Kehidupan Kerja			0,126	0,290
X2. Pengembangan Karir			0,089	0,058
Y. Kinerja Pegawai				
Z. Motivasi Kerja			0,189	

Sumber : Data diolah SmartPLS 2024

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian F-Square adalah sebagai berikut :

1. Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai F-Square=0,126 maka memiliki efek yang lemah.
2. Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai F-Square=0,089 maka memiliki efek yang lemah.
3. Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai F-Square=0,189 maka memiliki efek yang medium.

4. Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Motivasi Kerja memiliki nilai F-Square=0,290 maka memiliki efek yang medium
5. Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai F-Square=0,058 maka memiliki efek yang lemah.

Jadi dapat disimpulkan dari hasil keseluruhan F-Square adalah berpengaruh namun pengaruh yang dimiliki setiap variabel medium.

4.2.3. Uji Hipotesis

4.2.3.1. Pengujian Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara) yakni :

1. Jika nilai koefisien jalur (sampel asli) adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya.
2. Jika nilai koefisien jalur (sampel asli) adalah negatif mengindikasikan bahwa kenaikan suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya. (Hair Jr et al., 2017)

Dan untuk nilai Probabilitasnya adalah :

1. Jika nilai probabilitas (P-Value) < Alpha (0,05) maka Ho ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan).
2. Jika nilai probabilitas (P-Value) > Alpha (0,05) maka Ho diterima (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan)

Tabel 4.14 Hipotesis Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
X1. Keseimbangan Kehidupan Kerja -> Y. Kinerja Pegawai	0,315	0,317	0,106	2,968	0,003
X1. Keseimbangan Kehidupan Kerja -> Z. Motivasi Kerja	0,482	0,493	0,113	4,264	0,000
X2. Pengembangan Karir -> Y. Kinerja Pegawai	0,240	0,258	0,098	2,448	0,015
X2. Pengembangan Karir -> Z. Motivasi Kerja	-0,215	-0,213	0,085	2,528	0,012
Z. Motivasi Kerja -> Y. Kinerja Pegawai	0,380	0,374	0,101	3,776	0,000

Sumber : Data diolah SmartPLS 2024

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diperoleh

1. Pengaruh langsung Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,315 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,003 maka $0,003 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Keseimbangan Kehidupan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
2. Pengaruh langsung Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Motivasi Kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,482 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Keseimbangan Kehidupan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.
3. Pengaruh langsung Pengembangan Karir terhadap variabel Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,240 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,015 maka $0,015 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai .

4. Pengaruh langsung Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja mempunyai koefisien jalur sebesar -0,215 (negatif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,012 maka $0,012 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi
5. Pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,380 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai .

4.2.3.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui perantara).

1. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $>$ koefisien pengaruh langsung, maka bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.
2. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ koefisien pengaruh langsung, maka tidak bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Hair Jr et al., 2017).

Tabel 4.15 Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
X1. Keseimbangan Kehidupan Kerja -> Z. Motivasi Kerja -> Y. Kinerja Pegawai	0,183	0,185	0,068	2,688	0,007
X2. Pengembangan Karir -> Z. Motivasi Kerja -> Y. Kinerja Pegawai	-0,082	-0,080	0,039	2,117	0,035

Sumber : Data diolah SmartPLS 2024

Berdasarkan tabel di atas diperoleh

1. Pengaruh tidak langsung Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0,183 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar $0,007 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Keseimbangan Kehidupan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening.
2. Pengaruh tidak langsung Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar -0,082 (negatif) memiliki nilai *P Values* sebesar $0,035 < 0,05$ dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,315 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,003 maka $0,003 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Keseimbangan Kehidupan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara.

Pegawai yang tidak mampu menjaga hubungan harmonis di perusahaan dimana pegawai tidak bisa memilah antara pekerjaan dan kehidupan keluarga, maka pegawai akan memilik untuk mencari pekerjaan lain atau memilih berhenti

dari perusahaan karena pegawai itu menganggap Keseimbangan Kehidupan Kerja penting dalam menjalani pekerjaan. Sedangkan jika pegawai itu dapat menjaga keharmonisan pekerjaan dan kehidupan pribadi, tentunya akan merasakan kinerja yang lemah (Prayogi et al., 2019).

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Sinambela & Tanjung, 2018). Pegawai yang mampu menyeimbangkan pekerjaan dan aktivitas pribadinya akan mengurangi ketidakhadiran, meningkatkan kinerja dan mengarah pada perilaku kewarganegaraan organisasi yang mampu mempengaruhi produktivitas organisasi. Ketika sebuah organisasi gagal untuk mengimplementasikan Keseimbangan Kehidupan Kerja dengan tepat maka akan berdampak buruk pada kinerja pegawai, kepuasan kerja, produktivitas, kesehatan dan loyalitas pegawai kepada organisasi. Kehidupan pribadi pegawai dapat memberikan kekuatan serta semangat dalam bekerja yang menjadikan pegawai tidak mudah untuk mengeluh dan tidak membesarkan masalah diluar proporsinya (Erdianza et al., 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh (Anugrah & Priyambodo, 2021), dan (Firman et al., 2023) yang menyimpulkan bahwa Keseimbangan Kehidupan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

4.2.2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,240 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,015 maka $0,015 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan

terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara.

Dalam mendukung tujuan strategis suatu perusahaan serta menjalankan tantangan yang berkembang maka diperlukan pegawai yang memiliki kinerja yang dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan kepada masing-masing pegawai (job goals). Kinerja merupakan suatu pekerjaan yang mempunyai hubungan terhadap tujuan strategis organisasi Apabila hasil kinerja pegawai tidak optimal maka akan dapat mempengaruhi kinerja organisasi (Prayogi, Lesmana, et al., 2019)

Dengan program pengembangan karier, akan meningkatkan kinerja bagi pegawai agar mencapai jenjang karier selanjutnya secara terarah. Pengembangan karier merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja dengan melalui jenjang pendidikan dan pelatihan dilingkungan perusahaan. Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan. (Syahputra & Tanjung, 2020).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Syahputra & Tanjung, 2020) dan (Arismunandar & Khair, 2020) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

4.2.3. Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0,482(positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan

bahwa Keseimbangan Kehidupan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pada Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara.

Keseimbangan Kehidupan Kerja merupakan keseimbangan kehidupan di dalam pekerjaan. dari masing-masing individu. Keseimbangan dalam bekerja ini merupakan faktor penting yang dapat mendukung meningkatnya kinerja kerja terhadap suatu pekerjaan. Program Keseimbangan Kehidupan Kerja yang diterapkan dalam suatu perusahaan diharapkan mampu meningkatkan tingkat kinerja kerja pada pegawai sehingga dapat menimbulkan semangat kerja bagi pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya terhadap perusahaan (Saina et al., 2016).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Shahadat & Ardiana, 2024) yang menyatakan bahwa Keseimbangan Kehidupan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi

4.2.4. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur $-0,215$ (negatif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar $0,012$ maka $0,012 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pada Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara.

Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Pengembangan karir

pegawai dalam organisasi sangat penting artinya dalam rangka memajukan organisasi yang bersangkutan, terlebih apabila pengetahuan dan teknologi makin berkembang dengan pesat (Syahputra & Tanjung, 2020)

Hasil penelitian yang di lakukan oleh (Bahri & Nisa, 2017), (Ernur et al., 2014) (Bahagia & Putri, 2021) dan (Shahadat & Ardiana, 2024) menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap Motivasi

4.2.5 Pengaruh Motivasi Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,380 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara.

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi pada seorang karyawan juga menjadikan semangat yang tinggi terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik dan juga kreatif secara sukarela untuk kenaikan suatu kinerja organisasi (Prayogi & Nursidin, 2018)

Menurut (Hasibuan, 2019) motivasi berarti dorongan atau menggerakkan. motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Hubungan motivasi dan kinerja mempunyai bentuk linear dengan arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik,

maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan.

Hasil penelitian yang dilakukan (Prayogi & Nursudin, 2018) dan (Iskandar & Yusnandar, 2021), yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

4.2.6 Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Interveing

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,183 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,007 maka $0,007 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Keseimbangan Kehidupan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening pada Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara

Kinerja pada dasarnya adalah suatu yang berikan pegawai dalam menentukan seberapa banyak mereka memberikan kontribusi pada perusahaan dalam bentuk hasil produksi maupun pelayanan yang disajikan. Pada dasarnya kinerja sangat mempengaruhi kualitas dari suatu perusahaan, dimana kinerja menentukan tingkat keberhasilan dari jalannya suatu perusahaan dari tahun ke tahun yang dihasilkan oleh sumber daya manusia yang memiliki perusahaan sesuai standar kerja yang telah ditetapkan (Farisi et al., 2020)

Keseimbangan Kehidupan Kerja merupakan keadaan yang memiliki keseimbangan dimana ada tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang adalah sama. Dalam persepi pegawai keseimbangan pekerjaan merupakan pilihan antara mengatur kewajiban kerja dan kewajiban dalam kehidupan pribadi, atau

tanggungjawab pada keluarga. Sedangkan perusahaan memiliki persepsi yang berbeda, Keseimbangan Kehidupan Kerja merupakan suatu kondisi yang menantang untuk bisa menciptakan dan mendukung budaya kerja yang berfokus pada pekerjaan ditempat kerja (Prayogi et al., 2019)

4.2.7 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Interveing

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar -0,082 (negatif) memiliki nilai *P Values* sebesar 0,035 maka $0,035 < 0,05$ dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening pada Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara .

Kinerja pegawai ialah hasil kinerja dimana mampu didapat oleh individu ataupun kelompok dalam sebuah organisasi baik secara kualitatif (Nasution et al., 2022). Hasil kinerja pegawai dapat dilihat dari perkembangan kinerjanya. Kinerja pegawai merupakan hasil dari kegiatan yang dilaksanakan. Kinerja timbul bukan saja bersumber dari pendidikan formal, namun dalam praktek kerjanya dilapangan. Kinerja timbul dari adanya berbagai latihan-latihan bagi pegawai operasional dan pendidikan-pendidikan bagi para manajemen perusahaan (Hasibuan & Silvya, 2019)

Dengan adanya program pengembangan karier, hal ini akan meningkatkan kinerja bagi pegawai agar mencapai jenjang karier selanjutnya secara terarah. Pengembangan karier merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati

seseorang selama masa bekerja dengan melalui jenjang pendidikan dan pelatihan dilingkungan perusahaan (Idris, 2021)

BAB 5

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan adalah sebagai berikut:

1. Keseimbangan Kehidupan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara. Artinya Ketika pegawai memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung lebih produktif, termotivasi, dan mampu memberikan performa kerja yang optimal. Keseimbangan ini membantu mengurangi tingkat stres, meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya berdampak positif pada hasil kinerja serta kontribusi pegawai terhadap organisasi.
2. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara. Artinya Ketika pegawai mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka melalui program pengembangan karir, hal ini dapat meningkatkan kompetensi, motivasi, dan kepuasan kerja mereka. Pegawai yang merasa didukung dalam pertumbuhan karirnya cenderung lebih berdedikasi dan termotivasi untuk mencapai target kinerja yang lebih tinggi.
3. Keseimbangan Kehidupan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja pada pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara. Artinya Ketika pegawai dapat menyeimbangkan

antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi, mereka lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik. Keseimbangan ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, mengurangi burnout, dan membuat pegawai merasa lebih dihargai, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja mereka

4. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Motivasi Kerja pada pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara. Artinya Ketika pegawai diberikan peluang untuk mengembangkan karir mereka melalui pelatihan, peningkatan keterampilan, dan kesempatan promosi, mereka merasa lebih termotivasi. Pengembangan karir menciptakan rasa penghargaan terhadap potensi pegawai, mendorong mereka untuk bekerja lebih keras, dan meningkatkan loyalitas serta kepuasan kerja
5. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara. Artinya Ketika pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi, mereka cenderung lebih berkomitmen, produktif, dan efisien dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Motivasi yang kuat mendorong pegawai untuk mencapai target, berinovasi, serta meningkatkan kualitas layanan, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian kinerja yang lebih baik
6. Keseimbangan Kehidupan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening pada pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara. Artinya keseimbangan kehidupan kerja yang baik dapat

meningkatkan motivasi pegawai, yang pada gilirannya akan mendorong kinerja yang lebih baik. Motivasi kerja menjadi faktor yang memperkuat hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan hasil kinerja, menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa lebih puas dan termotivasi untuk bekerja lebih efektif

7. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening pada pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara. Artinya pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja. Motivasi kerja berfungsi sebagai penghubung antara pengembangan karir dan kinerja, di mana pegawai yang merasa bahwa karir mereka berkembang cenderung lebih termotivasi untuk mencapai hasil kerja yang lebih optimal

5.2. Saran

Berdasarkan fenomena sebelumnya dan hasil penelitian, maka penulis dapat memberikan saran adalah sebagai berikut :

1. Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara agar meningkatkan komunikasi dua arah antara pimpinan dan staf.
2. Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara agar menyediakan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan keterampilan mereka

3. Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara melakukan program pelatihan secara berkala untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam berbagai aspek, termasuk teknologi informasi, pelayanan pelanggan, dan regulasi investasi
4. Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara agar adil terhadap seluruh pegawai
5. Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara agar memberikan penghargaan dan pengakuan atas Kinerja Pegawai yang baik. Ini bisa berupa sertifikat, penghargaan bulanan, atau pengakuan di depan rekan kerja.
6. Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara agar melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.
7. Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara agar menyediakan tunjangan dan Pengembangan Karir yang kompetitif sesuai dengan kontribusi dan kinerja pegawai

5.3. Keterbatasan Penelitian

1. Terbatasnya akses terhadap sumber daya seperti dana, alat penelitian, atau literatur yang relevan
2. Bergantinya objek penelitian setelah seminar proposal membuat penulis kebingungan mencari tempat objek penelitian yang baru
3. Penulis susah menjumpai sampel responden akibat waktu yang terbatas karena pekerjaan responden

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., & Prayogi, M. A. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan dan Motivasi Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 260–274.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)* (Revisi). Zanafa Publishing.
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: 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.
- Anoraga, P. (2014). *Psikologi Kerja*. Rineka Cipta.
- Anugrah, P. G., & Priyambodo, A. B. (2021). Peran Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Yang Menerapkan Work From Home (Wfh) Di Masa Pandemi Covid-19: Studi Literatur. *Seminar Nasional Psikologi UM*, 1(1), 340–349.
- Arianty, N., Bahagia, R., Lubis, A. A., & Siswadi, Y. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perdana Publishing.
- Arismunandar, M. F., & Khair, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 273–282.
- Astuti, R. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tunas Jaya Utama. *Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya (Eka Prasetya Journal of Management Studies)*, 5(2), 1–10.
- Astuti, R., Akbar, L. Y., & Hasibuan, L. S. (2021). Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. Deltamas Surya Indah Mulia Medan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 8–13.
- Astuti, R., & Lesmana, O. P. A. (2019). Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Perawat pada Rumah Sakit Umum Mitra Medika Medan. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 1–9.
- Azhar, M. E., & Fatimah, A. (2022). The Effect of Work Placement and Motivation On Employee Performance at Perum Bulog , Pematang Siantar Branch. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 5(2), 313–323.

- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2021). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Yang Di Mediasi Komitmen Organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 4(2), 951–962.
- Bahagia, R., & Putri, L. P. (2021). Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Pengembangan Karir. *Sintesa Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora*, 759–768.
- Bahar, D. F., & Prasetyo, A. P. (2021). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Work Life Balance Pada Pegawai Perum Bulog Jakarta Selatan. *EProceedings of Management*, 8(4), 3276–3281.
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 9–15.
- Bangun, W. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory Of Work/Family Balance. *In Human Relations*, 53(6), 747–770.
- Conoras, D. R. M., Lengkong, V. P. K., & Uhing, Y. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kebahagiaan Dan Dampaknya Terhadap Ocb Pada Karyawan Gran Puri Hotel Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(3), 577–587.
- Daulay, R., Pasaribu, H. K., Putri, L. P., & Astuti, R. (2017). *Manajemen*. Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 14*. Jakarta: Salemba Empat.
- Erdianza, N., Tentama, F., & Sari, E. Y. D. (2020). The Effect Of Work Enjoyment And Work-Life Balance On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As Mediator. *International Journal Of Management And Humanities*, 4(7), 67–73.
- Ernur, M. M. H., Machasin, M., & Marhadi, M. (2014). Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Gulang Medica Indah Pekanbaru. *JOM FEKON*, 1(2), 1–17.
- Fahmi, I. (2016). *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Alfabeta.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15–33.
- Farisi, S., & Lesmana, M. T. (2022). Peranan Kinerja Dalam Mempengaruhi

Pelatihan Dan Motivasi Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara. *Prosiding Seminar Nasional USM*, 3(1), 124–134.

Fauziah, Z. F. (2020). Pengaruh Konflik Peran Ganda Dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pada Karyawati Tambang Batu Bara. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 8(2), 255–264.

Fidyani, L. &, & Prasetya, A. (2018). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kesuksesan Karier Karyawan (Studi pada Perawat Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(2), 89–98.

Firman, D., Mandasari, J., & Arif, M. (2023). The Influence of Work Environment and Leadership Style on Employee Job Satisfaction Through Motivational as an Intervening Variable. *Proceeding Medan International Conference Economics and Business*, 2337–2353.

Fotiadis, A., Abdulrahman, K., & Spyridou, A. (2019). The Mediating Roles Of Psychological Autonomy, Competence And Relatedness On Work-Life Balance And Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 10(1), 1–10.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP UNDIP.

Ghozali, Imam, & Latan Hengky. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.

Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 176–184. <https://doi.org/10.30596/jimb.v14i2.194>

Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.

Handoko, T. H. (2015). *Manajemen (Edisi 2)*. BPFE.

Hasibuan, J. S., & Hanum, Z. (2022). The Effect of Motivation and Work Environment on The Performance of Tirtanadi PDAM Head Office Employees North Sumatra Province. *Proceedings of the 3rd International Conference of Business, Accounting, and Economics, ICBAE*, 1–14. <https://doi.org/10.4108/eai.10-8-2022.2320923>

Hasibuan, J. S., Lesmana, M. T., & Sari, A. P. (2021). Employee Performance Studies: Antecedents of Work Discipline, Work Motivation, and Job Training. *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences (IJERLAS)*, 1(2), 117–128.

- Hasibuan, J. S., & Silvya, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional USM*, 2(1), 134–147.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Idris, Z. I. (2021). Pengaruh Mutasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan Dan Anak (DPPKBP3A) Kota Gorontalo. *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*, 4(3), 288–297.
- Iskandar, D., & Aulia, Y. (2023). The Effect of Compensation , Work Discipline , and Motivation on Work Productivity at PT Pos Regional Division 1. *Economic : Journal Economic and Business*, 2(1), 1–13.
- Iskandar, D., & Yusnandar, W. (2021). Peranan Kinerja Karyawan: Berpengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 99–110.
- Jufrizen, J. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 37–47.
- Jufrizen, J. (2018). The Role Of Work Motivation In Moderating The Effect Of Compensation And Work Discipline On Employee Performance. *The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 2(1), 405–424.
- Jufrizen, J. (2021). The Influence of Work Facilities and Work Discipline on Employee Performance Through Work Motivation. *Management Science*, 7(1), 35–54.
- Jufrizen, J., Rizki, B. O., & Arif, M. (2022). Effect of Mediation Work Motivation on the Effect of Organizational Commitment and Work Engagement on Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 4(1), 18–33.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metode Penelitian Bisnis*. Umsu Press.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2018). *Mengolah Data Penelitian Bisnis Dengan SPSS*. Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.
- Kadarisman, M. (2020). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kasmir, K. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Rajagrafindo Persada.
- Kasmir, K. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT

Rajagrafindo Persada.

- Larasati, D. P., Hasanati, N., & Istiqomah. (2019). The Effects of Work-Life Balance Towards Employee Engagement in Millennial Generation. *Advances In Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 304(1), 390–394. <https://doi.org/10.2991/acpch-18.2019.93>
- Lazer, L., & Wikstrom, W. (2017). *Manajemen Personalia* (Edisi ke 6). Erlangga.
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Manullang, L. A. (2013). *Teori Manajemen Komprehensif Integralistik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Manurung, N., & Tanjung, H. (2021). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Labuhan Batu Utara. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 5(1), 75–89.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147.
- McDonald, P., & Bradley, L. M. (2017). *The Case for Work/Life Balance: Closing the Gap Between Policy and Practice*. Hudson Global Resources.
- Mendis, M. D. V. S., & Weerakkody, W. A. S. (2017). The Impact Of Work Life Balance On Employee Performance With Reference To Telecommunication Industry In Sri Lanka: a Mediation Model. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 12(1), 72–100. <https://doi.org/10.4038/kjhrm.v12i1.42>
- Moenir, A. S. (2016). *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia* (Edisi 12). Bumi Aksara.
- Nasution, M. I., Samboja, D., & Jufrizen, J. (2022). Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi Dan Promosi Jabatan: Apakah Penting Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 3(1), 540–558.
- Pasaribu, F., & Tupti, Z. (2021). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 15 Medan. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 2(2), 258–272.
- Poulose, S., & Sudarsan. (2014). Work Life Balance: a Literature Review. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(2), 1–17. <https://doi.org/10.61426/sjbcem.v7i2.1624>
- Prayogi, M. A., Koto, M., & Arif, M. (2019). Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh Work-Life Balance Dan Stres Kerja Terhadap

Turnover Intention. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 20(1), 39–51.

Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). The Influence of Communication and Work Commitment on Employee Performance. *Proceedings of the First International Conference on Administration Science (ICAS 2019)*, 423–426.

Prayogi, M. A., & Nursidin, M. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan*, 216–222.

Prayogi, M. A., & Nursudin, M. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan*, 216–222. <http://repository.una.ac.id/52/>

Rambe, S. (2024). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja, Beban Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Pada Kantor Kelurahan Teladan Barat Kecamatan Medan Kota. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 4(3), 1291–1308.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.

Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.

Saina, I. V., Pio, R. J., & Rumawas, W. (2016). Pengaruh Worklife Balance Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 4(3), 1–9.

Saksono, Y., & Sunyoto, D. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tinjauan Konsep Dasar)*. Eureka Media Aksara.

Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131–144.

Shahadat, W. R. A. F., & Ardiana, I. D. K. R. (2024). Pengaruh Work Life Balance Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada PCP Express Surabaya-PT. Yapindo Transportama. *Musytari: Neraca Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 4(7), 99–110.

Siagian, S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

Sinambela, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.

Singh, P., & Khanna, P. (2011). Work-Life Balance a Tool for Increased

Employee Productivity and Retention. . . *Lachoo Management Journal*.

Siswadi, Y., & Fahmi, M. (2023). The Role of Employee Performance : The Influence of Training and Employee Motivation. *MICEB Proceeding Medan International Conference Economics and Business*, 2367–2379.

Sugiyono, S. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Sutrisno, E. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*.

Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295.

Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.

Wardhani, B. T., & Hasan, H. (2024). Pengaruh Work Life Balance dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan pada Universitas Swasta di Pekanbaru). *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(2), 1018–1035.

Wenno, M. W. (2018). Hubungan Antara Work Life Balance Dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Di PT PLN Persero Area Ambon. *Jurnal Maneksi*, 7(1), 47–54.

Wibowo, W. (2020). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.

Widhianingrum, W. (2017). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan BRI Syariah Magetan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 3(03), 193–198.

Wukir, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*. Multi Pressindo.

Zaky, M. (2022). Dampak Keseimbangan Kehidupan Kerja Dan Kehidupan Pribadi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan. *BRANDING: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 72–86.

**KUESIONER PENELITIAN SKRIPSI
PENGARUH KEADILAN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KETERIKATAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS
PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU
PROVINSI SUMATERA UTARA**

Assalamu Alaikum Wr. Wb

Kepada Yth. Bapak / Ibu

Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu

Provinsi Sumatera Utara

Di Tempat

Dengan Hormat

Perkenalkan nama saya Fina Febrianingsih mahasiswa Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Bersama ini saya memohon kesediaanya untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Saya mohon untuk kesediaan Saudara/Saudari dalam membantu saya mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan ilmiah, oleh karena itu jawaban atau pendapat yang Saudara/Saudari berikan sangat bermanfaat bagi pengembang ilmu. Saya menyadari permohonan ini sedikit mengganggu kegiatan Saudara/Saudari dalam kuesioner ini tidak ada hubungannya dengan status atau kedudukan dalam instansi, maka jawaban yang benar adalah jawaban yang menggambarkan keadaan Saudara/Saudari. Saya mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan dan partisipasi Saudara/Saudari untuk mengisi kuesioner ini dalam waktu singkat.

Hormat Saya

Fina Febrianingsih

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

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

B. Identitas Responden

No. Responden :

Umur : (Tahun)

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK D3 S1 S2 S3

Lama Bekerja : < 5 Tahun 5-10 tahun >10 Tahun

1. Keseimbangan Kehidupan Kerja (Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Keseimbangan Waktu					
1	Saya masih bersemangat untuk bekerja lebih efisien, meskipun ada banyak hal yang terjadi dalam kehidupan pribadi saya					
2	Saya biasanya tidak bekerja lebih dari 12 jam dalam sehari					
	Keseimbangan Keterlibatan					
3	Kehidupan pribadi saya memberi kekuatan atau semangat untuk bekerja					
4	Kehidupan pribadi saya membuat saya merasa siap untuk bekerja keesokan harinya					
	Keseimbangan Kepuasan					
5.	Saya dapat menanggapi tekanan dari atasan saya, sehingga pekerjaan saya tidak terganggu					
6.	Hal-hal yang saya lakukan di kantor dapat membantu saya mengatasi masalah pribadi					

2. Pengembangan Karir (X2)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Pendidikan					
1	Karir saya didasarkan pada keterampilan atau kualifikasi yang saya miliki					
2	Karir saya saat ini sesuai dengan latar belakang pendidikan saya					
	Pelatihan					
3	Pelatihan yang diberikan instansi membantu saya dalam mengukur sejauh mana kebutuhan karir					

	pegawai					
4	Pelatihan yang saya dapatkan membantu saya melakukan pekerjaan pada jenjang karir yang lebih tinggi					
	Mutasi					
5.	Instansi memberikan rencana karir yang jelas kepada setiap pegawai					
6.	Atasan memberikan kesempatan karir yang sama untuk semua pegawai					
	Promosi Jabatan					
7.	Keterbukaan untuk seluruh pegawai dalam memperoleh peluang untuk mengikuti program promosi jabatan					
8.	Adanya kesetaraan untuk mengikuti promosi jabatan					
	Masa Kerja					
9.	Lamanya waktu dalam bekerja dapat meningkatkan keterampilan kerja pada suatu bidang dan memperluas prospek pekerjaan yang sudah diketahui					
10.	Semakin lama dan intensif pengalaman kerja seseorang, maka kinerja yang dihasilkan akan semakin baik dan berkualitas					

3. Kinerja Pegawai(Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Kualitas (Mutu)					
1.	Saya mampu untuk mengerjakan pekerjaan dengan teliti dan hati-hati					
2.	Saya berkomitmen dan bertanggung jawab atas pekerjaan saya yang diberikan atasan					

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Kuantitas (Jumlah)					
3.	Saya dapat mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tujuan dan target yang telah ditetapkan					
4.	Saya telah bekerja sesuai dengan prosedur yang ada					
	Jangka Waktu					
5.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya tepat waktu					
6.	Saya tidak pernah terlambat untuk bekerja					
	Penekanan Biaya					
7.	Sebisa mungkin tidak menimbulkan kerugian baik materi maupun non materi selama bekerja					
8.	Pekerjaan saya selalu dipertimbangkan dengan cermat					
	Pengawasan					
9.	Saya dapat bekerja secara mandiri walaupun tanpa bimbingan ataupun pengawasan					
10.	Atasan membantu pegawai yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya					
	Hubungan Antar Pegawai					
11.	Saya dan pegawai lain menggunakan sumber daya organisasi yang disediakan					
12.	Sifat kekeluargaan terjalin erat di lingkungan tempat kerja					

4. Motivasi Kerja (Z)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Kebutuhan Fisiologis					
1	Instansi memberikan tunjangan pangan kepada pegawai					
2	Instansi memberikan gaji dan tunjangan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari					

	Kebutuhan Rasa Aman					
3.	Dengan bekerja di instansi ini, keamanan hidup saya dan keluarga terjamin					
4.	Asuransi kesehatan yang diberikan instansi dapat menjamin kesehatan dan keamanan pegawai					
	Kebutuhan Sosial					
5.	Para pegawai saling menghargai dan dapat bekerja sama dengan baik					
6.	Atasan saya memperlakukan saya dengan baik dan mendukung pekerjaan saya					
	Kebutuhan Penghargaan					
7.	Reward yang diberikan instansi meningkatkan motivasi kerja saya					
8.	Ketika saya menerima penghargaan sebagai pegawai berprestasi, saya merasa pihak instansi mengapresiasi saya					
	Kebutuhan Aktualisasi Diri					
9.	Fasilitas yang ada dalam instansi membantu dalam pengembangan diri saya					
10.	Pekerjaan/tugas yang diberikan instansi kepada saya dapat mengembangkan potensi saya					

TABULASI KUISIONER

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y.8	Y.9	Y.10	Y11	Y12	TOTAL
1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	58
3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	51
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	59
6	5	4	5	4	5	3	2	4	4	2	4	4	46
7	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	2	49
8	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	51
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
13	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	56
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
15	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	56
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
17	3	4	4	3	5	3	4	4	5	5	5	5	50
18	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	47
19	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
21	4	4	4	2	5	2	4	5	5	5	5	5	50
22	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	51
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	59
24	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	50
25	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	56
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
27	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	56
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
29	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3	44
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
31	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	56
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
33	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	55
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
38	5	5	5	5	5	5	3	2	4	4	4	3	50
39	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	50
40	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	49
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	59

42	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	58
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	59
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
47	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	56
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
53	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	1	4	46
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
62	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	59
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	47
64	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	53
65	1	4	2	2	2	3	4	2	3	4	4	4	35
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
67	5	4	4	5	4	5	4	3	5	3	5	4	51
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
69	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	54
70	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	50
71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
73	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	4	5	53
74	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	53
75	5	5	4	4	2	4	4	2	4	5	4	5	48
76	5	5	4	5	4	4	4	3	4	5	4	5	52
77	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	56
78	5	5	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	37
79	5	4	4	5	4	5	4	3	3	5	3	4	49
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
81	3	5	1	5	5	2	3	2	5	3	3	5	42

	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	TOTAL
1	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	47

45	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
46	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	45
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
52	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
54	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
55	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	32
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
59	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
62	1	2	2	2	1	2	1	2	1	4	18
63	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	32
64	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
65	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	38
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
68	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	46
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
70	1	2	3	5	4	5	5	5	5	5	40
71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
72	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	38
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
77	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
78	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
79	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
81	2	2	2	3	4	5	5	5	5	5	38

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	TOTAL
1	5	5	5	5	5	5	30
2	5	3	5	4	5	4	26
3	4	4	4	4	4	5	25

4	5	5	5	2	5	5	27
5	5	5	5	5	5	5	30
6	3	3	3	4	5	5	23
7	4	4	4	4	5	5	26
8	5	4	5	2	5	5	26
9	5	5	5	5	5	5	30
10	5	5	5	5	5	5	30
11	1	4	5	5	4	5	24
12	5	5	5	4	4	4	27
13	5	4	5	5	5	5	29
14	4	5	4	4	4	4	25
15	5	5	5	5	5	5	30
16	4	4	4	4	4	4	24
17	4	4	4	4	4	4	24
18	3	3	3	3	3	3	18
19	2	2	2	2	2	2	12
20	4	4	4	4	4	4	24
21	5	5	3	5	5	5	28
22	5	5	5	5	5	5	30
23	5	5	3	5	5	5	28
24	5	5	5	5	5	4	29
25	5	5	3	5	5	5	28
26	5	5	5	5	5	5	30
27	3	3	3	3	3	3	18
28	4	2	3	3	3	3	18
29	4	4	4	4	4	2	22
30	4	4	4	4	4	2	22
31	3	3	3	3	3	3	18
32	4	4	4	4	4	4	24
33	3	5	5	4	4	5	26
34	5	5	5	5	5	5	30
35	5	5	5	5	5	5	30
36	5	5	5	5	5	5	30
37	4	5	4	3	5	5	26
38	5	5	5	5	5	5	30
39	5	5	5	5	5	5	30
40	5	4	5	5	5	5	29
41	5	5	5	5	5	5	30
42	5	5	5	5	5	5	30
43	5	4	5	4	4	5	27
44	3	3	3	3	3	3	18
45	5	1	5	5	5	5	26
46	5	5	5	5	5	5	30

