

**PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PT. ASAM JAWA MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Guna Memenuhi Syarat Mencapai
Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

**NAMA : DESI RAMADANI
NPM : 1905160221
PRODI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM**

**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 SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada Hari Rabu, Tanggal 14 Juni 2024, Pukul 13.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : DESI RAMADANI
N P M : 1905160221
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. ASAM JAWA MEDAN

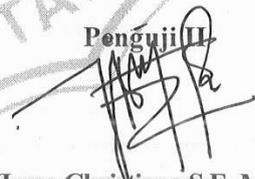
Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

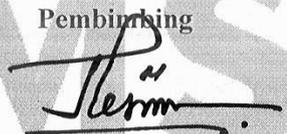
Penguji I


(Jasman Sarifuddin Hsb, SE, M.Si.)

Penguji II


(Irma Christiana, S.E., M.M.)

Pembimbing


(M. Taufik Lesmana, S.P., M.M.)

PANITIA UJIAN

Ketua


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

Sekretaris




Assoc. Prof. Dr. Ade Gurawan, S.E., M.Si.)



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

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : DESI RAMADANI
NPM : 1905160221
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PT. ASAM JAWA
MEDAN

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, 03 Juni 2024

Pembimbing

M. TAUFIK LESMANA, S.P., M.M

Diketahui/Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dekan Fakultas
Ekonomi dan Bisnis

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si

ASSOC. PROF. DR. H. JANURI. S.E., M.M., M.Si



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

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

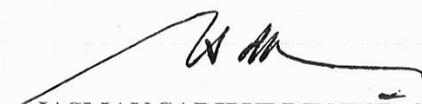
BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : DESI RAMADANI
NPM : 1905160221
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. ASAM JAWA MEDAN

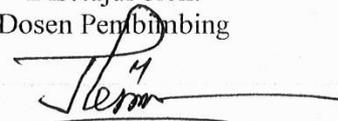
Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	Perbaiki cover. tambahan bab 4 & bab 5 di daftar isi	31/05/24	JF
BAB 2			
BAB 3	Perbaiki waktu & Rencana Penelitian.	31/05/24	JF
BAB 4	Perbaiki Analisis Variabel Penelitian.	31/05/24	JF
BAB 5			
Daftar Pustaka			
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ace Skripsi	03/06/24	JF

Medan, Juni 2024

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi


JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing


M. TAUFIK LESMANA, S.P., M.M

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Desi Ramadani
NPM : 1905160221
Fak/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Asam Jawa Medan

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
 - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
 - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/skripsi dan penghunjakkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri,

Medan, 06 November 2023

Pembuat Pernyataan


DESIRAMADANI

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

ABSTRAK

PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. ASAM JAWA MEDAN

Desi Ramadani

Program Studi Manajemen

E-mail: desiramadani@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja, pengembangan karir dan motivasi kerja secara langsung terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja dan pengembangan karir secara langsung terhadap motivasi kerja, dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja dan pengembangan karir secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel sebanyak 39 responden yang merupakan karyawan PT. Asam Jawa Medan. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (SmartPLS). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif disiplin kerja, pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja. Terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Kata Kunci: Disiplin Kerja, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF WORK DISCIPLINE AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT. ASAM JAWA MEDAN

Desi Ramadani

Management Study Program

E-mail: desiramadani@gmail.com

The aim of this research is to determine and analyze the direct influence of work discipline, career development, and work motivation on employee performance, to understand and analyze the direct influence of work discipline and career development on work motivation, and to ascertain and analyze the indirect influence of work discipline and career development on employee performance through work motivation. This study employs an associative research design with a sample of 39 respondents who are employees of PT. Asam Jawa Medan. Data collection techniques involve using statement lists such as questionnaires, and data analysis techniques utilize Partial Least Square (SmartPLS). The research findings indicate a positive influence of work discipline, career development, and work motivation on employee performance. There is a positive and significant influence of work discipline and career development on work motivation. There is a positive and significant influence of work discipline and career development on employee performance through work motivation.

Keywords: *Work Discipline, Career Development, Work Motivation, and Employee Performance*

KATA PENGANTAR



Assalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillah, Segala puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu Wata'ala, yang telah memberikan kesehatan serta Rahmat dan karunia-Nya berupa kesehatan, keselamatan, dan kelapangan waktu sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Asam Jawa Medan”** Shalawat dan salam kepada Rasulullah Salallahu ‘Alaihi Wasallam, dengan segala keteladanan yang ada pada – Nya. Adapun tujuan penulis skripsi ini adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen (SM) Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam menyelesaikan skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, motivasi dan serta bantuan dari berbagai pihak, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan sebaik mungkin, oleh karena itu penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar – besar Nya kepada:

1. Kedua orang tua, Ayahanda L, Sabar dan Ibunda tercinta P, Suriah yang telah memberikan curahan kasih sayang, perhatian, pengorbanan, semangat, dan bimbingan serta doa yang tulus sehingga penulis mempunyai semangat dan kemauan yang keras dan bertanggung jawab.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M. AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., MM., 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 program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
7. Bapak Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
8. Bapak M. Taufik Lesmana, S.P., M.M selaku pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi.
9. Seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis.
10. Bapak/Ibu Pimpinan PT. Asam Jawa Medan beserta seluruh karyawan yang telah membantu dan memberikan kesempatan untuk melakukan riset kepada penulis.
11. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu penulis hanya bisa berharap semoga Allah Subhanahu Wata'ala membalas kebaikan kalian semua.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini, semoga dapat bermanfaat bagi pembaca khususnya bagi penulis sendiri dan semoga Allah Subhanahu Wata'ala senantiasa meridhoi segala usaha penulis, *Aamiin ya rabbal'alaamiin*.

Wassalamualaikum warahmatullah wabarakatuh.

Medan, Mei 2024
Penulis

Desi Ramadani
1905160221

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	8
1.3 Batasan Masalah	8
1.4 Rumusan Masalah	9
1.5 Tujuan Penelitian.....	9
1.6 Manfaat Penelitian.....	10
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	12
2.1 Landasan Teori.....	12
2.1.1 Kinerja Karyawan	12
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	12
2.1.1.2 Tujuan Dan Manfaat Kinerja Karyawan.....	14
2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	18
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan	23
2.1.2 Disiplin Kerja.....	26
2.1.2.1 Pengertian Disiplin Kerja	26
2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja.....	27
2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja.....	28
2.1.2.4 Indikator Disiplin Kerja.....	31
2.1.3 Pengembangan Karir.....	32
2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir	32
2.1.3.2 Tujuan Pengembangan Karir	33
2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan	
Karir.....	35
2.1.3.4 Indikator Pengembangan Karir.....	38
2.1.4 Motivasi Kerja.....	41
2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja	41
2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Pemberian Motivasi Kerja.....	42
2.1.4.3 Faktor-Faktor Motivasi Kerja.....	44
2.1.4.4 Indikator Motivasi Kerja	49
2.2 Kerangka Konseptual	50
2.3 Hipotesis.....	56

BAB 3 METODE PENELITIAN.....	57
3.1 Pendekatan Penelitian	57
3.2 Defenisi Operasional	57
3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian	59
3.4 Populasi Dan Sampel	60
3.5 Teknik Pengumpulan Data	60
3.6 Teknik Analisis Data.....	61

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi sekarang ini menuntut perusahaan-perusahaan untuk dapat bersaing, setiap organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan persaingan dan zaman yang semakin berkembang. Hal tersebut penting untuk perkembangan dan mempertahankan eksistensi dari suatu organisasi terutama dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dari waktu ke waktu, berbagai cara dilakukan organisasi untuk menciptakan keunggulan bersaing. Salah satu hal penting yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam mempertahankan kelangsungan suatu organisasi menghadapi persaingan yaitu dengan meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Suatu organisasi yang memiliki sumber daya berkualitas dipandang sebagai sebuah nilai lebih yang belum tentu dimiliki pula oleh organisasi lain.

Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian yang dapat mempengaruhi keberhasilan dari suatu organisasi baik organisasi pemerintah maupun non pemerintah. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat membantu organisasi untuk dapat bertahan dari segala jenis tekanan dan permasalahan yang dihadapi. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi haruslah dimanfaatkan sebaik baiknya, termaksud dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efisien dan efektif yang dapat meningkatkan produktifitas dan kinerja baik bagi karyawan maupun organisasi. Kinerja yang dicapai karyawan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan perusahaan secara keseluruhan (Daulay et al., 2019). Semakin meningkat kinerja karyawan suatu organisasi maka

akan semakin cepat tercapainya tujuan perusahaan tersebut. Oleh karena itu perusahaan harus mampu mempertahankan kinerja karyawan dengan memberikan dukung positif yang bermanfaat bagi karyawan dan meningkatkan potensi yang dimilikinya, serta memberikan pengembangan karir yang dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja seluruh karyawan.

Kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented atau non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Kinerja adalah suatu pekerjaan yang dilakukan seseorang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam suatu perusahaan agar mencapai tujuan organisasi (Jufrizen & Hadi, 2021).

Pada dasarnya, perkembangan dan kemajuan suatu organisasi tidak dapat dipungkiri jika faktor kualitas manajemen kinerja memberi pengaruh sebagai driven force (kekuatan pendorong) yang mampu memberi percepatan kearah sana (Siswadi & Farisi, 2022). Untuk itu, setiap perusahaan selalu mengawasi kinerja karyawannya agar terus meningkatkan kinerja mereka dengan lebih baik. Penting bagi organisasi mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya melalui disiplin kerja (Kasmir, 2016).

Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari manajemen sumber daya manusia. Hal tersebut karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal. Menurut Fathoni (2015) menyatakan disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan organisasi dan karyawan. Dengan begitu

dapat dikatakan kedisiplinan merupakan hal yang sangat mempengaruhi kinerja dari perusahaan.

Apabila seluruh karyawan dapat menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai waktu yang ditargetkan maka karyawan sudah melakukan sikap disiplin dan ini merupakan faktor keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Hal ini sesuai dan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nasution & Lestari, 2022) dan (Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020) yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Setiap perusahaan atau organisasi melakukan berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya yaitu berusaha untuk mendapatkan keuntungan, tapi tidak terlepas dari tujuan utamanya yaitu untuk mensejahterakan dan memajukan kemampuan karyawannya karena karyawan merupakan aset bagi perusahaan. Aktivitas perusahaan untuk memajukan kemampuan karyawannya demi terciptanya kinerja yang baik adalah dengan adanya pengembangan karir karyawan (Kasmir, 2016).

Pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya. Pengembangan karir adalah upaya yang ditempuh karyawan dalam merencanakan karir di masa depan untuk mengembangkan diri karyawan (Himma, 2019). Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang karyawan sehingga mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya (Rivai, 2014).

Pengembangan karir meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karir tertentu. Suatu rencana karir yang telah

dibuat oleh seorang pekerja harus disertai dengan suatu tujuan karir yang realistis, sesuai dengan perencanaan karir. Hal ini sejalan dan didukung oleh hasil penelitian (Faustyna & Jumani, 2015) dan (Syahputra & Tanjung, 2020) menunjukkan bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Faktor pengembangan karir ini perlu diperhatikan dan ditingkatkan oleh perusahaan demi meningkatkan kinerja karyawan di masa yang akan datang.

Dari penjelasan yang sudah diuraikan sebelumnya, dengan adanya disiplin kerja yang baik dan pengembangan karir di perusahaan yang sesuai bagi para karyawan, tentu saja dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan yang akan berdampak pada kemudahan organisasi untuk mencapai tujuannya. Disiplin kerja yang kuat dan peluang pengembangan karir dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik merasa lebih percaya diri dalam pekerjaan mereka, sementara peluang pengembangan karir memberikan insentif untuk bekerja lebih baik. Dengan demikian, disiplin kerja dan pengembangan karir tidak hanya berdampak pada kinerja karyawan, tetapi juga memengaruhi tingkat motivasi kerja (Noverahman, Putra, Ramadhan & Yulasmi, 2023).

Motivasi kerja adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Jika perusahaan ingin mempertahankan kinerja karyawan agar sesuai dengan target dan tujuan perusahaan maka setiap perusahaan harus memahami bentuk motivasi seperti apa yang ada dalam diri karyawan, apakah karena dorongan dorongan yang bersifat eksternal atau yang bersifat internal karena tidak semua karyawan bekerja dengan motivasi yang sama (Jufrizen & Hadi, 2021).

Faktor internal berasal dari kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri pribadi seseorang, sedangkan faktor eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada di dalam individu yang dipengaruhi faktor intern yang dikendalikan oleh manajer. Dengan memahami peranan penting dari manusia yang terlibat dalam organisasi dan bagaimana cara untuk memotivasi mereka dengan tepat organisasi dapat menciptakan karyawan yang lebih bersemangat dan inovatif. Hal tersebut dengan hasil penelitian (Rasyid & Tanjung, 2020) diketahui adanya pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Tanpa motivasi, seorang karyawan tidak dapat memenuhi pekerjaannya sesuai standar atau melampaui standar karena apa yang menjadi motivasi dalam bekerja tidak terpenuhi. Sekalipun seorang karyawan yang memiliki kemampuan dalam bekerja tinggi tetapi tidak memiliki motivasi untuk menyelesaikan tugasnya maka hasil akhir dalam pekerjaannya tidak akan memuaskan. Setiap perusahaan atau organisasi sudah pasti menginginkan kinerja terbaik dari setiap karyawannya, begitu juga dengan salah satu perusahaan besar yang ada di Kota Medan yaitu PT. Asam Jawa Medan.

PT. Asam Jawa Medan bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit dan industri pengolahan hasil perkebunan kelapa sawit yang menghasilkan minyak sawit, hasil produksi ini kemudian dijual di pasar dalam negeri. Perusahaan mengolah perkebunan kelapa sawitnya dengan memakai sistem swakelola. Dalam mengolah kelapa sawitnya, perusahaan menghasilkan produksi yang bermutu untuk mendapatkan kualitas minyak kelapa sawit yang baik, agar dalam melaksanakan transaksi baik dalam negeri maupun luar negeri tidak mengecewakan konsumen.

Berdasarkan observasi awal yang penulis lakukan di PT. Asam Jawa Medan ditemukan beberapa masalah khususnya dalam lingkup manajemen sumber daya manusia, pada kinerja karyawan yang ada di kantor direksi (tidak termasuk karyawan lapangan). Untuk melihat kondisi awal mengenai kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil penilaian *key performance indicator* (KPI) yang dilakukan sekali setiap tahunnya. Berdasarkan pemantauan penilaian prestasi kerja dengan menggunakan pengukuran *key performance indicator*.

Tabel 1.1. KPI PT. Asam Jawa Medan Tahun 2023

Nilai	Simbol	Keterangan Simbol	Jumlah Pegawai 2023	Persentase KPI	Target KPI
96-100	A	<i>Excellent</i>	25	74,35%	>80%
80-95	B	<i>Good</i>	4	10,25%	>15%
60-79	C	<i>Average</i>	6	15,38%	<5%
30-59	D	<i>Need Improvement</i>	4	10,25%	<2%
Total			39	100%	100%

Sumber: Personalia PT. Asam Jawa Medan

Dari penilaian *key performance indicator* (KPI) yang ada di PT. Asam Jawa Medan masih ada target dari KPI yang belum tercapai, hal ini dikarenakan kurangnya komunikasi dan pemahaman yang jelas, beberapa karyawan tidak memahami dengan baik, jika ada kebingungan dalam komunikasi antara atasan dan bawahan, karyawan terkadang takut untuk bertanya karena takut dikatakan tidak berkompeten di bidangnya, hal ini menjadikan target perusahaan sulit dicapai. Penting untuk memiliki tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART) agar karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dari atasan.

Masalah kinerja tersebut tentu saja juga berhubungan dengan disiplin kerja, pengembangan karir dan motivasi kerja. penulis melihat kedisiplinan karyawan

masih rendah dimana masih banyak karyawan yang tidak mematuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dilihat dari peraturan masuk kerja jam 7.00 WIB dan pulang jam 16.00 WIB tetapi masih saja ada karyawan yang melanggar aturan seperti baru masuk kerja jam 8. Masih ada karyawan yang sering mangkir dengan berbagai alasan. Untuk melihat kondisi tingkat ketidakhadiran karyawan PT. Asam Jawa, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.2. Rekapitulasi Ketidakhadiran Karyawan Pada PT. Asam Jawa Medan Periode 2020-2022

Tahun	Presensi	Absensi	Ketidakhadiran (%)			
			Izin	Sakit	Cuti	Tanpa Keterangan
2020	94%	6%	1%	1%	1,75%	2,25%
2021	92,80%	7,20%	1,31%	0,80%	1,89%	3,20%
2022	92,20%	7,80%	2,10%	1%	1.,25%	3,45%

Sumber: Personalia PT. Asam Jawa Medan

Pengembangan karir yang ada di Perum PT. Asam Jawa juga masih tergolong tidak terbuka, faktanya pemberian promosi dilakukan hanya melalui mekanisme tertentu yang tidak semua karyawan tahu, proses seleksi untuk posisi kosong juga tidak transparan sehingga karyawan merasa perusahaan kurang adil dalam segi promosi jabatan, hal seperti inilah yang memicu penurunan kinerja karyawan karena kurang terdorong untuk memberikan hasil kerja terbaiknya.

Peneliti melihat ada sebuah fenomena menarik, dimana terlihat adanya permasalahan mengenai kinerja, disiplin kerja dan pengembangan karir sehingga terlihat jelas hal tersebut menurunkan motivasi kerja karyawan terhadap organisasi. Beberapa karyawan merasa terjebak dalam rutinitas, kurangnya disiplin kerja dan peluang pengembangan menjadikan karyawan tidak melihat peluang untuk pertumbuhan, perkembangan, atau peningkatan dalam organisasi yang akhirnya mereka merasa kurang termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya.

Hal ini perlu menjadi sesuatu yang penting untuk ditingkatkan oleh atasan, karena pemberian motivasi yang baik kepada karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja, selain itu kurangnya motivasi kerja karyawan membuat para karyawan asal-asalan dalam bekerja karena bagi mereka yang terpenting apa yang menjadi tanggung jawab nya sudah terpenuhi tanpa memperhatikan kualitas kerjanya,

Berdasarkan penjelasan dan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Asam Jawa Medan”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pengamatan awal yang penulis lakukan, maka dapat diidentifikasi masalah yang berkenaan dengan persepsi disiplin kerja, pengembangan karir, kinerja karyawan dan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Asam Jawa Medan yaitu :

1. Beberapa karyawan masih ada yang takut bertanya ketika mengalami kesulitan saat melakukan pekerjaan, takut dikatakan tidak berkompeten oleh pimpinan yang akhirnya menjadikan target kerja sulit dicapai.
2. Kedisiplinan karyawan masih rendah dimana masih banyak karyawan yang tidak mematuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
3. Pengembangan karir yang ada di Perum PT. Asam Jawa juga masih tergolong tidak terbuka. proses seleksi untuk posisi kosong tidak transparan sehingga karyawan merasa perusahaan kurang adil dalam segi kenaikan jabatan.

4. Disiplin yang rendah dan ketidakadilan dalam peluang pengembangan menjadikan karyawan tidak melihat peluang untuk perkembangan dan peningkatan dalam organisasi yang akhirnya mereka merasa kurang termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya.

1.3 Batasan Masalah

Untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas dan menyimpang jauh dari pokok permasalahan yang sebenarnya, serta keterbatasan penulis dalam kemampuan waktu dan biaya, maka penelitian dibatasi pada variabel disiplin kerja, pengembangan karir, kinerja karyawan dan motivasi kerja pada PT. Asam Jawa Medan.

1.4 Rumusan Masalah

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

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Asam Jawa Medan?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Asam Jawa Medan?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT. Asam Jawa Medan?
4. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT. Asam Jawa Medan?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Asam Jawa Medan?

6. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Asam Jawa Medan?
7. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Asam Jawa Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Asam Jawa Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Asam Jawa Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja pada PT. Asam Jawa Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja pada PT. Asam Jawa Medan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Asam Jawa Medan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Asam Jawa Medan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening kerja pada PT. Asam Jawa Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, yaitu antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas kajian dalam ilmu manajemen khususnya mengenai disiplin kerja, pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi pada PT. Asam Jawa Medan sebagai bahan masukan dan saran bagi perusahaan terhadap peningkatan sumber daya manusia agar menciptakan perusahaan yang lebih baik lagi.
- b. Penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan informasi yang diperlukan serta perbandingan bagi penelitian dimasa yang akan datang.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Setiap organisasi harus mampu memanfaatkan kemampuan penuh dari para karyawannya dan haruslah memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk menumbuhkan dan menyadari potensinya. Dalam hal ini perusahaan berkewajiban meningkatkan kinerja dan kualitas kehidupan kerja karyawannya. Kinerja dan kualitas kehidupan kerja karyawan tidak hanya mengacu kepada hal seperti kondisi kerja dan upah saja, tetapi sejauh mana karyawan dapat menggunakan kemampuannya menggeluti pekerjaan yang di minantinya dan memperoleh pengembangan kemampuan, keterampilan dan wawasan serta pola pikir.

Menurut (Mangkunegara, 2017) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dan di capai oleh seseorang karyawan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dan dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut (Wibisono, 2011) menyatakan kinerja adalah hasil dari prestasikaryawan yang telah di capai seorang karyawan sesuai dengan fungsi pokoknya pada periode tertentu. Menurut (Rivai, 2014) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan seseorang yang sepatutnya memiliki derajat kesesuaian dan tingkat kemampuan tertentu.

Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi. Dalam melaksanakan aktivitas kerjanya, karyawan menghasilkan sesuatu yang disebut kinerja. Kinerja dapat diukur melalui penilaian kinerja yang yang dapat dilakukan perusahaan setiap periodenya (Daulay & Manaf, 2017).

Kinerja karyawan adalah hal yang penting untuk sebuah perusahaan, jika kerja karyawan baik maka akan menguntungkan bagi perusahaan, untuk mencapai tujuan suatu perusahaan, tentunya karyawan dituntut untuk memaksimalkan kinerja yang ia miliki (Tupti & Siswadi, 2022). Kinerja karyawan juga dapat disebut juga sebagai Job Performance yaitu kemampuan seorang karyawan dalam bekerja. Semakin tinggi kinerja karyawan maka akan semakin mudah bagi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut (Jufrizen & Hadi, 2021) Kinerja adalah suatu pekerjaan yang dilakukan seseorang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam suatu perusahaan agar mencapai tujuan organisasi. Pendapat lain yang dikemukakan oleh (Tanjung, Hardita, & Tupti, 2022) kinerja karyawan menunjukkan pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Kinerja adalah adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu Hasibuan dalam (Pesik, Sepang, Rotinsulu, & Sepang, 2019). Adapun menurut (Handayani, 2017) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh

seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pendapat diatas, maka penulis dapat memberikan kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya berdasarkan keahlian atau kemampuan yang dimilikinya.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Tujuan dari penilaian kinerja ada 10 (sepuluh) bagian (Rivai, 2014) yaitu sebagai berikut:

1) Penyesuaian Kompensasi

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

2) Keputusan penempatan

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

3) Pelatihan dan Pengembangan

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

4) Perencanaan dan Pengembangan Karir

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

5) Perbaikan Kinerja

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

6) Evaluasi Proses Staffing

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

7) Definisi Proses Karyawan

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

8) Kesempatan Kerja yang Adil

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

9) Mengatasi Tantangan-Tantangan Eksternal

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

10) Posisi Tawar

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

Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja sebagaimana dikemukakan (Sunyoto, 2013) adalah:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang di embannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Harvard dalam (Wibowo, 2016) manfaat penilaian kinerja yaitu sebagai berikut :

- 1) Memperkenalkan perubahan, termasuk perubahan dalam budaya organisasi.
- 2) Mengidentifikasi tujuan, target dan sasaran untuk periode yang akan datang.
- 3) Memberi orang target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat bantu untuk memecat di kemudian hari.
- 4) Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerja untuk memberikan kinerja tinggi.

- 5) Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan.
- 6) Melobi penilaian untuk kepentingan politis, dan bahkan akhir yang meragukan
- 7) Mendapatkan kesenangan khusus.
- 8) Menyepakati tujuan pembelajaran.
- 9) Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan.
- 10) Mengidentifikasi dan merencanakan menghilangkan kelemahan.
- 11) Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian.
- 12) Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya dan Menjaga perusahaan atau pemegang saham utama senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan.

Menurut (Mangkunegara, 2017) manfaat dari penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

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

- 6) Alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
- 7) Alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- 8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- 9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
Untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)

2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan disuatu organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan organisasi dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan. Menurut (Mahmudi, 2013) kinerja merupakan suatu konstruk multideminsional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan kepercayaan diri, kompetensi, disiplin, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang

diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.

- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut (Maryati & Fernando, 2018) terdapat tiga hal yang dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Organizational citizenship behaviour*

Organization Citizenship Behaviour (OCB) adalah perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah. Perilaku tersebut adalah yang dipilih secara bebas oleh individu dimana perilaku tersebut tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem imbalan formal dan secara agregat meningkatkan fungsi organisasi.

- 2) Motivasi kerja instrinsik

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang kemudian mendorong untuk melakukan sesuatu yang bernilai dan berarti.

- 3) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Sedangkan Cormick & Tiffin dalam (Riani, 2011) menjelaskan bahwa terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

- 1) Faktor Individu

Faktor individu terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap.

2) Faktor Situasional

Faktor situasional menyangkut dua faktor yaitu:

- a) Faktor sosial dari organisasi, meliputi: kebijakan perusahaan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah, lingkungan kerja serta iklim dari suatu organisasi.
- b) Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi: metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur.

Ada 13 faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut (Kasmir, 2016) menguraikannya sebagai berikut:

1) Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

2) Pengetahuan.

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan

tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

3) Pelatihan atau Pengembangan Diri

Karyawan dapat memperlihatkan hasil berupa keterampilan, kemahiran dan kecakapan setelah dilatih. Dengan demikian akan mendorong dari hasil pelatihan ke pekerjaan. Keberhasilan pelatihan akan memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan dan akan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut.

4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya dan memiliki *self efficacy*/keyakinan bahwa dirinya mampu menyelesaikan suatu pekerjaan, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah serta mengawasi bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Pengawasan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi, memantau dan memerintah bawahannya.

8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau organisasi. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu organisasi atau organisasi.

9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.

10) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa rungan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela organisasi di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun organisasinya dalam kondisi kurang baik.

12) Komitmen/keterikatan

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan organisasi dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan/perasaan keterikatan kerja karyawan kepada organisasi. Atau kata lain

komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan semua visi dan misi organisasi agar mencapai tujuan organisasi

13) Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Untuk mengukur kinerja dapat di gunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yakni: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan hubungan antar perseorangan. Indikator inilah yang akan menjadi patokan dalam mengukur kinerja (Mangkunegara, 2017), adalah:

1) Kualitas Kerja

Ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan kebersihan.

2) Kuantitas Kerja

Output, perlu diperhatikan juga bukan hanya out put rutin, tetapi juga seberapa cepat bisa menyelesaikan kerja “*extra*”

3) Dapat tidaknya diandalkan

Mengikuti instruksi, inisiaif, hati-hati, dan kerajinan.

4) Sikap

Sikap terhadap organisasi karyawan lain dan pekerjaan serta kerjasama.

Ada beberapa indikator kinerja bagi seseorang karyawan menurut (Tarmizi & Hutasuhut, 2022) yakni:

- 1) Kuantitas
- 2) Kualitas
- 3) Tanggung jawab
- 4) Inisiatif
- 5) Kemampuan bekerja sama

Adapun penjelasannya seperti dibawah ini:

1) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah lamanya waktu dari seorang karyawan yang bekerja dalam 1 hari. Kuantitas ini dapat kita ketahui melalui seberapa cepat karyawan tersebut bekerja.

2) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa giat karyawan tersebut melaksanakan tugasnya dengan cara yang efisien.

3) Tanggung jawab

Tanggung jawab kerja adalah suatu kesadaran diri dari seorang karyawan bahwa mereka harus mematuhi peraturan perusahaan dan menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tanggungan yang diberikan kepadanya.

4) Inisiatif

Inisiatif kerja yaitu seorang karyawan harus mempunyai kemampuan bekerja yang tinggi dan dapat melakukan sesuatu dengan tindakan yang berbeda asal tetap pada tujuan yang sama.

5) Kemampuan bekerja sama

Kemampuan kerja adalah seorang karyawan harus mampu bekerjasama dengan rekan kerjanya untuk melakukan pekerjaan yang telah ditentukan untuknya dengan tujuan agar mendapatkan hasil yang diinginkan.

Sedangkan menurut Boediharjo dalam (Prayogi & Nursidin, 2018) terdapat

4 indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

- 1) Efektivitas dan efisiensi
- 2) Orientasi tanggung jawab
- 3) Disiplin
- 4) Inisiatif

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Efektivitas dan efisiensi, yaitu kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar, kemampuan untuk memilih peralatan yang tepat dalam mencapai tujuan
- 2) Orientasi tanggung jawab, Orientasi tanggung jawab yaitu kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab dan mengevaluasi pekerjaan dengan baik yaitu menilai hasil kerja baik kuantitas maupun kualitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari pekerjaannya.
- 3) Disiplin, yaitu sikap atau kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, dan sesuai dengan target yang ditentukan.
- 4) Inisiatif, yaitu yaitu kemampuan untuk bertanya, memberi kritik dan saran.

2.1.2 Disiplin Kerja

2.1.2.1 Pengertian Disiplin Kerja

Di dalam kehidupan sehari-hari, dimana pun manusia berada, dibutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang akan mengatur dan membatasi

setiap kegiatan dan perilakunya. Namun peraturan-peraturan tersebut tersebut tidak akan ada artinya bila tidak disertai dengan sanksi bagi para pelanggarnya.

Menurut (Siagian, 2014) pendisiplinan karyawan adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Disiplin adalah suatu keadaan tertib seorang karyawan untuk tunduk pada aturan yang telah ditetapkan setiap aktivitas atau kegiatan sehari-hari, masalah disiplin sering didefinisikan dengan tepat, baik waktu maupun tempat, apapun bentuk kegiatan itu, jika dilaksanakan dengan tepat waktu tidak pernah terlambat, maka itu pula yang dikatakan tempat waktu. Demikian pula dengan ketepatan tempat, jika dilaksanakan dengan konsekuen, maka predikat disiplin tersebut telah merasuk kedalam jiwa seseorang (Arianty, Bahagia, Lubis, & Siswadi, 2016).

(Mangkunegara, 2017) menyatakan disiplin kerja diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar bawahannya mempunyai kedisiplinan yang baik (Bangun, 2014).

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan

norma-norma sosial, adanya kesadaran yang tumbuh dari diri seseorang dalam memenuhi tanggung jawab dan mentaati peraturan-peraturan sesuai tempat dia bekerja (Rizal & Radiman, 2019).

Selanjutnya (Rivai, 2014) menyatakan disiplin kerja adalah: Suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sedangkan menurut (Sutrisno, 2016), disiplin kerja merupakan alat penggerak karyawan. Agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin kerja yang baik.

Dari beberapa pendapat di atas menunjukkan beragamnya pendapat dari berbagai ahli dalam memandang kedisiplinan karyawan. Namun demikian dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah kepatuhan atau ketaatan karyawan pada aturan yang berlaku.

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja

Disiplin kerja sangat diperlukan untuk menunjang kelancaran segala aktivitas organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal, berikut ini adalah beberapa tujuan dari disiplin kerja (Amirullah, 2015), yaitu:

- 1) Agar para karyawan mematuhi peraturan yang sudah ditetapkan organisasi dan meningkatkan produktivitas karyawan.
- 2) Agar organisasi tetap berjalan dengan baik dari masa kemasa dalam menghadapi masalah didalam perusahaan.
- 3) Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya serta mampu bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

- 4) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
- 5) Memperoleh tingkat produktivitas perusahaan yang tinggi.

Manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah tingkat kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab (Hasibuan & Silvya, 2019).

2.1.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Disiplin kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang kompleks, termasuk faktor internal dan eksternal. Adapun faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan menurut (Sutrisno, 2016) adalah:

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin kerja. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah di kontribusikan bagi perusahaan.

- 2) Tidak adanya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya

dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin kerja yang sudah ditetapkan.

3) Tidak adanya aturan aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin kerja tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama

4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seseorang karyawan yang melanggar disiplin kerja, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya.

5) Tidak adanya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para karyawan agar agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

6) Tidak adanya perhatian kepada para karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

7) Ciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin kerja.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

a) Saling menghormati, bila ketemu di lingkungan pekerjaan.

b) Melontarkan pujian sesuai dengan tepat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.

- c) Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- d) Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Sedangkan faktor-faktor dari disiplin kerja menurut Siswanto (2015), yaitu sebagai berikut:

1) Frekuensi kehadiran

Salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan. Semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka karyawan tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

2) Tingkat kewaspadaan

Karyawan yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya.

3) Ketaatan pada standar kerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

4) Ketaatan pada peraturan kerja

Dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

5) Etika kerja

Diperlukan oleh setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama karyawan.

2.1.4.1 Indikator Disiplin Kerja

Indikator disiplin kerja adalah parameter atau tanda-tanda yang digunakan untuk mengevaluasi tingkat kedisiplinan karyawan di tempat kerja. Disiplin kerja memiliki empat indikator menurut (Hasibuan, 2016), yaitu sebagai berikut:

- 1) Mematuhi semua peraturan perusahaan, dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan diharuskan mentaati semua peraturan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja dapat terbentuk.
- 2) Penggunaan waktu secara efektif, waktu bekerja yang diberikan perusahaan diharapkan dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya oleh individu untuk mengejar target yang diberikan perusahaan kepada individu dengan tidak terlalu banyak membuang waktu yang ada didalam standar pekerjaan perusahaan.
- 3) Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas, tanggung jawab yang diberikan kepada individu apabila tidak sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan maka karyawan telah memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi.
- 4) Tingkat absensi, salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan, semakin tinggi frekuensi kehadiran atau rendahnya tingkat kemangkiran karyawan tersebut telah memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi.

Banyak indikator yang dapat mengukur tingkat kedisiplinan karyawan di suatu organisasi, (Agustini, 2019), yaitu:

- 1) Tingkat Kehadiran

Jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan dalam perusahaan

2) Ketaatan Terhadap Atasan

Ketaatan terhadap atasan adalah mengikuti apa yang diarahkan oleh atasan guna mendapatkan hasil yang baik.

3) Kesadaran Kerja

Sikap seseorang secara sukarela mengerjakan tugasnya dengan baik bukan karena paksaan.

4) Tanggung Jawab

Kesediaan karyawan mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, saran dan prasarana yang digunakan serta perilaku kerjanya.

2.1.3 Pengembangan Karir

2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan Karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang karyawan sehingga mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karir meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karir tertentu. Suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seseorang pekerja harus disertai oleh suatu tujuan karir yang realistis.

Menurut (Handoko, 2013) pengembangan karir adalah upaya peningkatan pengalaman dan kemampuan pribadi seseorang untuk mencapai rencana karirnya. Sedangkan menurut Fubrin dalam (Mangkunegara, 2017) pengembangan karir merupakan aktivitas kekaryawanan yang membantu karyawan untuk merencanakan karir masa depan pada akhirnya bermanfaat bagi karyawan dalam perkembangan karirnya.

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

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

2.1.3.2 Tujuan Pengembangan karir

Tujuan pengembangan karir adalah serangkaian sasaran atau pencapaian yang diinginkan oleh individu untuk memajukan dan meningkatkan karir mereka. Tujuan ini dapat bervariasi tergantung pada kebutuhan, minat, dan ambisi masing-masing individu. Adapun tujuan pengembangan karir menurut (Mangkunegara, 2017) adalah sebagai berikut:

1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan

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

2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan

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

3) Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka

Pengembangan karir membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahlian.

4) Memperkuat hubungan antar karyawan dan perusahaan

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.

5) Membuktikan tanggung jawab sosial

Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan-karyawan menjadi lebih bermental sehat.

6) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

7) Mengurangi *turnover* dan biaya ke karyawan.

Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya ke karyawan menjadi lebih efektif.

8) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial

Pengembangan karir dapat menghindarkan keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9) Menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan

Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan ke karyawan.

10) Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang

Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi penempatan suatu posisi jabatan yang sesuai dengan porsinya.

Selanjutnya (Handoko, 2013) mengemukakan tujuan dari pengembangan karir yaitu, sebagai berikut:

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

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

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan tanggung jawab suatu organisasi yang menyiapkan karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada waktu dibutuhkan organisasi sudah memiliki karyawan dengan kualifikasi tertentu. Menurut (Rivai, 2014) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah:

- 1) Prestasi kerja

Prestasi kerja (*job Performance*) adalah merupakan komponen yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang

karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis.

2) Eksposur

Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite, dan jam-jam yang dihabiskan.

3) Jaringan kerja

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

4) Kesetiaan terhadap organisasi

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

5) Pembimbing dan sponsor

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

6) Peluang untuk tumbuh

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

Pengembangan karier (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi. Menurut (Siagian, 2014), terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan karier seseorang, yaitu sebagai berikut:

1) Prestasi kerja yang memuaskan

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

2) Pengenalan oleh pihak lain

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

3) Kesetiaan pada organisasi

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

4) Pembimbing dan sponsor

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

5) Dukungan para bawahan

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

6) Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

7) Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri

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

2.1.3.4 Indikator Pengembangan karir

Menurut (Siagian, 2014) berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah:

1) Perlakuan yang adil dalam berkarir

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

2) Keperdulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan ketertiban atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan

tugas masing-masing sehingga para karyawan tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi.

3) Informasi tentang berbagai peluang promosi

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

4) Adanya minat untuk dipromosikan

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

5) Tingkat kepuasan

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

Pengembangan karier merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karier. Kegiatan-kegiatan ini perlu didukung oleh

perusahaan. Adapun indikator-indikator pengembangan karier menurut (Rivai, 2014) adalah sebagai berikut:

1) Kebutuhan karier

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

2) Dukungan perusahaan dalam bentuk moril

Perusahaan memberikan umpan balik terhadap kinerja yaitu dengan meningkatkan kemampuan kinerja karyawan untuk mengisi posisi jabatan / karier yang disediakan oleh perusahaan.

3) Dukungan perusahaan dalam bentuk materil

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

4) Pelatihan

Meningkatkan kemampuan atau keterampilan karyawan dalam bidang operasional.

5) Perlakuan yang adil dalam berkarier

Memberikan kesempatan berkarier kepada karyawannya untuk mengembangkan diri.

6) Informasi karier

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

7) Promosi

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

8) Mutasi

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

9) Penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat

Penempatan karyawan sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya.

10) Pengembangan tenaga kerja

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

2.1.4 Motivasi Kerja

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi telah lama menjadi tugas manajemen, menimbulkan permasalahan yang paling sulit dan penting untuk dipecahkan. Manajemen telah menggunakan banyak metode untuk memperbaiki motivasi. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *visible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan (Rivai 2014).

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk

mendorong individu untuk bertindak laku dalam mencapai tujuan (Kadarisman, 2013)

Sedangkan (Wibowo, 2016) mengungkapkan motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan, pada pencapaian tujuan.

Daulay, Pasaribu, Putri, & Astuti (2017) menjelaskan bahwa motivasi adalah sebuah alasan atau dorongan seseorang untuk bertindak. Orang yang tidak mau bertindak sering kali disebut tidak memiliki motivasi. Alasan atau dorongan itu bisa datang dari luar maupun dari dalam diri. Sebenarnya pada dasarnya semua motivasi itu datang dari dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya motivasi tersebut.

Dari pendapat di atas didefinisikan bahwa motivasi adalah merupakan pendorong atau penggerak seseorang untuk mau bertindak dan bekerja dengan giat sesuai dengan tugas dan kewajibannya. Kemudian karyawan yang termotivasi sangat mengerti tujuan dan tindakan mereka dan juga meyakini bahwa tujuan tersebut akan tercapai sesuai dengan apa yang sudah direncanakan.

2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Pemberian Motivasi kerja

Pada dasarnya semua orang dalam menjalani aktivitas rutin di kehidupannya sehari-hari membutuhkan suatu dorongan semangat yang berasal dari sebuah motivasi agar tiap individu menjadi lebih bergairah dalam menjalankan setiap aktivitasnya. Motivasi bertujuan memberi rasa senang pada tiap individu atau kelompok agar lebih maksimal dalam menjalankan suatu aktivitas, kegiatan, pekerjaan demi mencapai suatu tujuan tertentu. Motivasi itu sendiri tentunya memiliki manfaat dan tujuan sebagaimana menurut pendapat para ahli dibawah ini.

Manfaat motivasi adalah menciptakan gairah kerja sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai dengan standar yang benar dan dalam jangka waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya (Planda, 2018).

Selanjutnya (Bukhari & Pasaribu, 2019) menyatakan motivasi dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan dan dapat disimpulkan bahwa :

- 1) Motivasi kerja merupakan bagian yang *urgen* dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai alat untuk pencapaian tujuan atau sasaran yang ingin dicapai.
- 2) Motivasi kerja mengandung dua tujuan utama dalam diri individu yaitu untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pribadi dan tujuan organisasi.
- 3) Motivasi kerja yang diberikan kepada seseorang hanya efektif manakala di dalam diri seseorang itu memiliki kepercayaan atau keyakinan untuk maju dan berhasil dalam organisasi.

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki manfaat untuk menjadi penggerak dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Karena motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itu, terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang lain yang menghadapi situasi yang sama.

2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi kerja

Motivasi terbentuk karena adanya dorongan dari dalam ataupun luar pihak yang termotivasi. Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi melibatkan faktor-faktor individu dan faktor-faktor organisasi. Faktor-faktor yang sifatnya individu adalah kebutuhan, tujuan-tujuan, sikap dan kemampuan.

Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji, kemampuan pekerja, pengawasan, pujian dan pekerjaan itu sendiri. Hal tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh beberapa para ahli berikut ini. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menurut (Sunnyoto, 2018) ada tujuh, yaitu:

1) Motivasi kerja,

Motivasi kerja adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

2) Prestasi Kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dimotivasi kerjakan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

3) Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing- masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian SDM, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

4) Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pada karyawan.

5) Tanggung Jawab

Pertanggung jawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun di sisi lain para karyawan pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing- masing.

6) Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para

karyawanyang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

7) Keberhasilan dalam Bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggung jawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

Sedangkan menurut (Sutrisno, 2016) motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan di pengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

1) Faktor Intern

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

a) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya.

b) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun dia harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

1. Adanya penghargaan terhadap prestasi.
2. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
3. Pimpinan yang adil dan bijaksana, dan
4. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
5. Keinginan untuk berkuasa

2) Faktor Ekstern

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

a) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memenuhi pelaksanaan pekerjaan.

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

c) Supervise 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. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masamereka juga berharap akan dapat kesempatan meduduki jabatan dalam perkantoran.

f) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja keras yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi pera karyawan.

Menurut (Ardana, Mujiati, & Utama, 2014) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi antara lain:

a. Karakteristik individu yang terdiri dari:

- a) Minat
- b) Sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan
- c) Kebutuhan individual
- d) Kemampuan atau kompensasi
- e) Pengetahuan tentang pekerjaan
- f) Emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai

b. Faktor Pekerjaan

- a) Gaji dan benefit yang diterima
- b) Kebijakan-kebijakan perusahaan
- c) Supervisi
- d) Hubungan antar manusia
- e) Kondisi pekerjaan seperti jam kerja, lingkungan fisik dan sebagainya.
- f) Budaya organisasi

2.1.4.4 Indikator Motivasi kerja

Adapun motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan indikator-indikator tertentu sebagai pilihan. Sesuai pendapat (Wibowo, 2016) bahwa indikator motivasi kerja adalah *engagement, commitment, satisfaction, dan turnover*. Adapun indikator motivasi kerja menurut (Fadillah, Widodo, & Budiatmo, 2013) yaitu tanggung jawab prestasi kerja, peluang untuk maju, pengakuan atas kinerja, dan pekerjaan yang menantang.

(Sedarmayanti, 2015) menyebutkan ada sembilan indikator motivasi kerja, antara lain adalah gaji, kebijakan dan administrasi, hubungan kerja, kondisi kerja, pekerjaan itu sendiri, peluang untuk maju, pengakuan atau penghargaan, keberhasilan dan tanggung jawab. Sedangkan (Mangkunegara, 2017) menyebutkan bahwa indikator motivasi yaitu kerja keras, orientasi masa depan, orientasi tugas/sasaran, usaha untuk maju, ketekunan, dan pemanfaatan waktu.

2.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual disajikan untuk melihat gambaran mengenai keterkaitan dan pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Kerangka konseptual pada penelitian adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep lainnya dari masalah yang ingin diteliti.

2.2.1 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari manajemen sumber daya manusia. Hal tersebut karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal. Menurut Fathoni (2015) menyatakan disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan organisasi dan karyawan. Dengan begitu dapat dikatakan kedisiplinan merupakan hal yang sangat mempengaruhi kinerja dari perusahaan. Apabila seluruh karyawan dapat menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai waktu yang ditargetkan maka karyawan sudah melakukan sikap disiplin dan ini merupakan faktor keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Hal ini sesuai dan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Lesmana & Damanik, 2022); (Lesmana, Arif & Barus, 2021); (Lesmana & Farisi, 2022); (Lesmana, Nasution & Handoko, 2022) (Nasution & Lestari, 2022); (Tanjung, 2015); (Jufrizen, 2018); (Jufrizen, 2016); (Kamal, 2015); (Arif, Syaifani, Siswadi, & Jufrizen, 2019); (Arda, 2017); (Nasution & Lesmana, 2018); (Prayogi, Lesmana, & Siregar, 2019); (Harahap & Tirtayasa, 2020); (Faustyna & Jumani,

2015); (Arianty, 2016) (Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020); (Azhar, Nurdin, & Siswadi, 2020); dan (Siswadi, 2016), (Bahri, 2020), dan (Farisi et al., 2020) menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan suatu sikap disiplin kerja karyawan agar kinerja diri masing-masing karyawan tersebut dapat ditingkatkan.

2.2.2 Pengaruh Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan dimasa mendatang (Bahri & Nisa, 2017). Semakin jelas pelaksanaan pengembangan karir dalam suatu instansi akan meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan merasa puas, meningkatnya semangat kerja, loyalitas, dan kreativitas karyawan. Sehingga dengan adanya pengembangan karir ini dapat memberikan dorongan kepada karyawan dalam mengembangkan karir dalam pekerjaannya dengan cara meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan (Faustyna & Jumani, 2015); (Nasution & Rahayu, 2020); (Jufrizen, 2016) dan (Syahputra & Tanjung, 2020); (Rahadi & Ocktaliani, 2019), (Fauzi & Wakhidah, 2020), (Sinaga, Silaen, & Aprian, 2021), (Pesik et al., 2019) yang menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan dikategorikan positif dan signifikan.

2.2.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Disiplin kerja dan motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Disiplin kerja adalah sikap yang secara sadar ada

pada diri setiap karyawan untuk mematuhi setiap peraturan yang ada di perusahaan. Disiplin harus diperhatikan dalam suatu organisasi atau perusahaan, karena tanpa adanya dukungan terhadap karyawan yang bersikap disiplin maka sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Semakin tinggi tingkat disiplin kerja seorang karyawan, maka motivasi kerja karyawan juga akan meningkat, Oleh karena itu, disiplin kerja merupakan kunci untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Hasil penelitian (Wahyuni & Karneli, 2021), menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada karyawan di Hotel Batiqa dan Hotel Pesonna Pekanbaru. Hasil penelitian (Wijaya & Laily, 2021), (Andriyani et al., 2020), dan (Simatupang, 2021), juga menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

2.2.4 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja

Motivasi kerja yang baik yang diberikan oleh organisasi instansi yaitu berupa pemberian gaji, tunjangan, tunjangan pensiunan, hubungan rekan kerja, hubungan dengan atasan, pemberian bonus, penghargaan, promosi jabatan, kebebasan pendapat serta penilaian dan karakteristik. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dimana hal ini terkait dengan adanya pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja yang ada dalam pengembangan karir karyawan yaitu berdasarkan pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan.

Dimana motivasi kerja pada karyawan biasanya harus dibantu dengan adanya dukungan atasan dengan bawahan agar memiliki motivasi kerja yang baik dan lebih bertanggung jawab atas upaya menjalankan tugasnya dan

bertanggung jawab atas jabatannya. Hasil penelitian (Nasution & Siregar 2021); (Safitri, 2018), (Manu, Niha & Manafe, 2022) menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

2.2.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Rivai (2014) berpendapat bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja karyawan akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Jadi, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Asmiadi, Bahri, & Pasaribu (2022) dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan seperti memberikan arahan serta mudah berbaur dengan karyawan dalam memberikan perhatian terhadap karyawan maka karyawan tersebut akan lebih semangat dalam melakukan pekerjaannya serta akan menjalin kerja sama yang baik dengan rekan kerja sehingga pekerjaan karyawan akan selesai tepat pada waktunya.

Hal ini sesuai dan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ainanur & Tirtayasa, 2018); (Andayani & Tirtayasa, 2019); (Harahap & Tirtayasa, 2020); (Saragih & Simarmata, 2018); (Rosmaini & Tanjung, 2019); (Fransiska & Tupti, 2020); (Gultom, 2014); (Sembiring, Jufrizen, & Tanjung, 2021); (Jufrizen & Pulungan, 2017) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

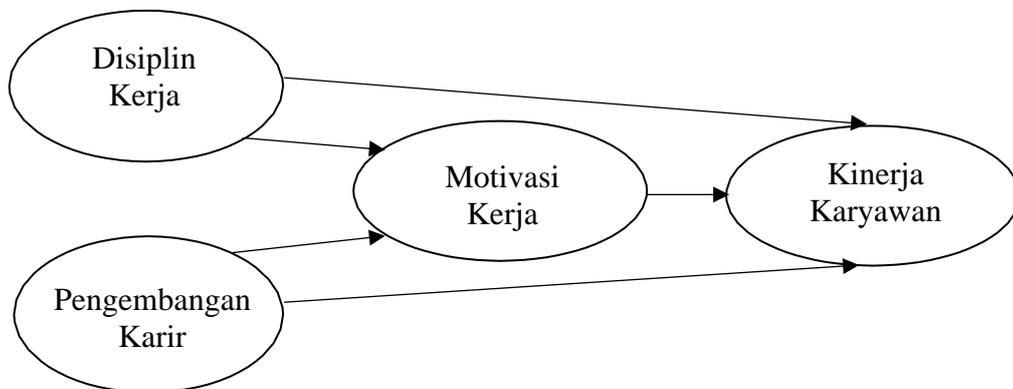
2.2.6 Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

Motivasi kerja adalah faktor internal dan eksternal yang mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan semangat dan dedikasi. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki tujuan yang jelas, merasa puas dengan pekerjaan mereka, dan lebih terlibat dalam aktivitas pekerjaan. Motivasi dapat menjadi penghubung antara disiplin kerja dan kinerja karyawan karena karyawan yang motivasi kerja tinggi akan lebih mudah menjaga disiplin kerja yang baik. Mereka merasa terdorong untuk mencapai hasil terbaik dan terus mematuhi aturan perusahaan karena mereka melihat nilai dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, hubungan ini membentuk siklus positif, disiplin kerja yang baik mendorong karyawan untuk mempertahankan tingkat motivasi kerja yang tinggi, sementara motivasi yang kuat menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Perusahaan yang memahami dan mendukung hubungan ini dengan memberikan insentif, pelatihan, dan lingkungan kerja yang mendukung dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa termotivasi untuk menjalani disiplin kerja yang baik, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Dengan begitu, mengelola disiplin kerja dan motivasi kerja menjadi kunci untuk meningkatkan produktivitas dan hasil akhir perusahaan. Hal ini sesuai dan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wahyuni & Karneli, 2021); dan (Ulfa & Azzuhri, 2016) yang menunjukkan bahwa motivasi memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

2.2.7 Pengaruh Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

Menurut (Bianca et al., 2013), karyawan harus diberikan dorongan dalam bentuk motivasi, misalnya diberikan penghargaan seperti pengembangan karir, promosi, maupun insentif. Salah satu strategi yang harus diimplementasikan oleh pihak manajemen adalah membuat perencanaan dan pengembangan karir bagi karyawan selama bekerja di perusahaan. Beberapa karyawan menganggap peningkatan dalam berkarir adalah hal yang sangat krusial karena karyawan akan mengetahui di mana posisi tertinggi yang akan diraih, sehingga karyawan tersebut akan terus termotivasi dan terus berusaha meningkatkan skill dan loyalitas terhadap perusahaan. Organisasi harus memotivasi karyawannya untuk kinerja terbaik atau untuk mencapai tujuan organisasi (Zameer et al., 2014). Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015), hipotesis merupakan jawaban sementara yang mewakili pernyataan pada penelitian tentang masalah yang dipertanyakan dalam rumusan masalah. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

1. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Asam Jawa Medan.
2. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Asam Jawa Medan.
3. Disiplin kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT. Asam Jawa Medan.
4. Pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT. Asam Jawa Medan.
5. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Asam Jawa Medan.
6. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Asam Jawa Medan.
7. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Asam Jawa Medan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan metode asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. (Sugiyono, 2016) menyatakan bahwa bentuk penelitian metode asosiatif dengan pendekatan kuantitatif, dimana dapat diartikan sebagai suatu pernyataan penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih. Data kuantitatif ialah jenis data penelitian yang memanfaatkan alat uji statistik untuk pengujian hipotesis, yang dapat langsung dihitung atau diukur dengan menyertakan informasi atau interpretasi yang disajikan dalam bentuk bilangan atau angka.

3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan rumusan tentang ruang lingkup dan juga ciri-ciri suatu konsep yang menjadi pokok pembahasan serta penelitian suatu karya ilmiah. Operasionalisasi variabel di perlukan untuk menentukan jenis dan indikator variabel – variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Selain itu, proses ini juga dimaksud untuk menentukan skala pengukuran dari masing masing variabel. Secara operasional variabel tersebut didefinisikan sebagai berikut:

3.2.1 Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya berdasarkan keahlian atau kemampuan yang dimilikinya.

Tabel 3.1. Indikator Kinerja Karyawan

No	Indikator Kinerja Karyawan
-----------	-----------------------------------

1	Kuantitas
2	Kualitas
3	Tanggung Jawab
4	Inisiatif
5	Kemampuan Bekerja Sama

Sumber: (Tarmizi & Hutasuhut, 2022)

3.2.2 Disiplin Kerja (X1)

Disiplin kerja adalah kepatuhan atau ketaatan karyawan pada aturan yang berlaku di suatu perusahaan/organisasi tempat mereka bekerja.

Tabel 3.2. Indikator Disiplin Kerja

No	Indikator Persepsi Dukungan Organisasi
1	Tingkat Kehadiran
2	Ketaatan Terhadap Atasan
3	Kesadaran Kerja
4	Tanggung Jawab

Sumber: (Agustini, 2019)

3.2.3 Pengembangan Karir (X2)

Pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya

Tabel 3.3. Indikator Pengembangan Karir

No	Indikator Pengembangan karir
1	Perlakuan yang adil dalam berkarir
2	Keperdulian para atasan langsung
3	Informasi tentang berbagai peluang promosi
4	Adanya minat untuk dipromosikan
5	Tingkat kepuasan

Sumber: (Siagian, 2014)

3.2.4 Motivasi Kerja (Z)

Motivasi kerja adalah merupakan pendorong atau penggerak seseorang untuk mau bertindak dan bekerja dengan giat sesuai dengan tugas dan kewajibannya.

Tabel 3.4 Indikator Motivasi Kerja

No	Indikator Kepuasan Kerja
1	Kerja keras

2	Orientasi tugas/sasaran
3	Usaha untuk maju
4	Ketekunan
5	Pemanfaatan waktu

Sumber: (Mangkunegara, 2017)

3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Asam Jawa Medan, Jl. Gajah Mada No.40, Sei Sikambing D, Kec. Medan Petisah, Kota Medan, Sumatera Utara 20119

3.3.2 Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian ini direncanakan dan dimulai pada bulan Oktober 2023 sampai selesai. Yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.5. Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Okt 2023				Nov 2023				Maret 2024				April 2024				Mei 2024			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Riset Awal/ Pengajuan Judul	■	■																		
2	Penyusunan Skripsi					■	■	■	■												
3	Bimbingan Skripsi									■	■	■	■								
4	Seminar Skripsi													■	■	■	■				
5	Perbaikan/ Acc Skripsi																				
6	Pengolahan Data																				
7	Penyusunan Skripsi																				
8	Bimbingan Skripsi																				
9	Sidang Meja Hijau																				

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2016), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini objek yang diteliti adalah keseluruhan karyawan yang ada di kantor direksi (tidak termasuk karyawan lapangan) pada PT. Asam Jawa Medan yang berjumlah 39 karyawan yang terdiri dari 3 bagian (Personalia, keuangan, dan trading).

Tabel 3.6. Populasi

No	Afd/Bagian	Jumlah
1	Personalia	17
2	Keuangan	12
3	Reading/Pembelian	10
	Jumlah	39

3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2016) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Jadi, dalam penelitian ini sampel yang akan digunakan adalah seluruh dari jumlah populasi, karena kurang dari 100 orang maka seluruh sampel ini digunakan, dan sampel ini disebut sampel jenuh dan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 39 orang.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan cara yang dilakukan peneliti untuk mengungkapkan atau menjangir informasi kuantitatif dari responden sesuai lingkup penelitian untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian (Juliandi et al., 2015). peneliti menggunakan teknik sebagai berikut:

1. Wawancara adalah proses tanya jawab penelitian yang berlangsung secara lisan dimana dua orang atau lebih bertatap muka secara langsung informasi atau keterangan.

2. Observasi, yaitu melakukan pengamatan langsung dan mempelajari hal hal yang berhubungan dengan penelitian secara langsung.
3. Kuesioner/angket merupakan pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat atau persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini angket di bagikan secara online atau menggunakan google form yang ditujukan kepada para karyawan di PT. Asam Jawa Medan. Kuesioner ini menggunakan skala likert dan setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi jawaban, yaitu:

Tabel 3.7. Skala Likert

Pernyataan	Bobot Nilai (Skor)
Sangat Setuju = SS	5
Setuju = S	4
Kurang Setuju = KS	3
Tidak Setuju = TS	2
Sangat Tidak Setuju =STS	1

Sumber: (Juliandi et al., 2015)

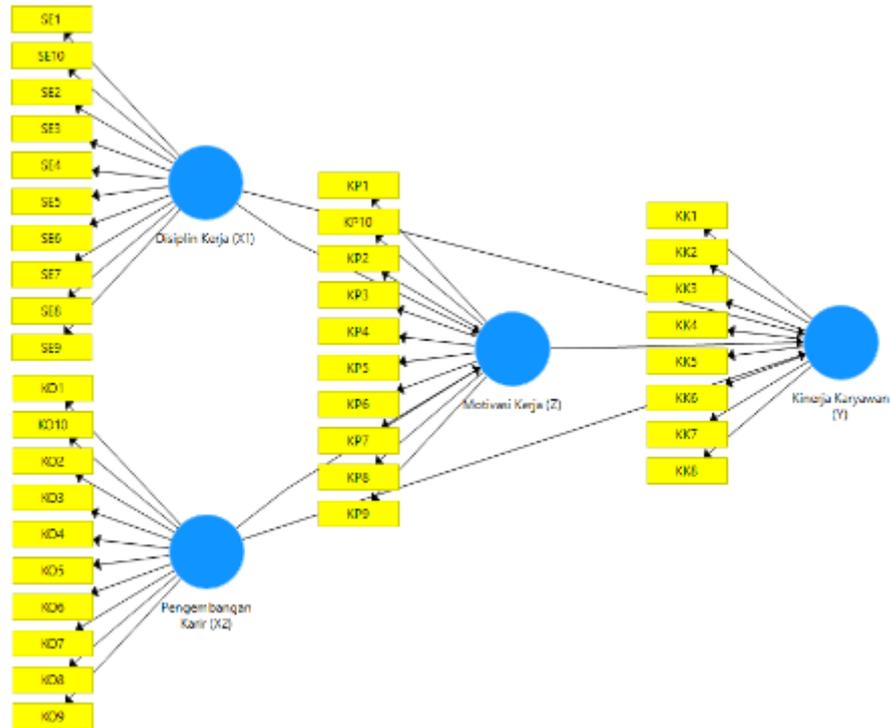
Selanjutnya, seluruh koesioner/angket yang sudah disusun harus dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas menggunakan aplikasi PLS dengan menggunakan analisis outer model dengan jumlah responden sebanyak 50 orang.

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *Partial Least Square* (PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali, 2016). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan dari penggunaan *Partial Least Square* (PLS) yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*. Berikut adalah model struktural yang dibentuk dari perumusan masalah. Konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1. Model Struktural SEM-PLS

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu (1) analisis model pengukuran (*outer model*) (2) analisis model struktural (*inner model*) (Juliandi, 2018).

3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Juliandi, 2018) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan empat pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha*.

1) *Convergent Validity*

Berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali, 2016). Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali, 2016) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

2) *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali, 2016) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

3) *Cronbach Alpha*

Cronbach alpha harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, dan > 0.60 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

4) *Composite Reliability*

Composite reliability harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, 0.60-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan dua pengujian antara lain (1) *R-square*; (2)

F-square; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect* (Juliandi, 2018).

3.6.2.1 *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

3.6.2.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

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

3.6.2.3 Pengujian Hipotesis

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

1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini. Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05 , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

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

variabel eksogen (X_1) dan (X_2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05 , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X_1) dan (X_2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

3) *Total Effect* (Pengaruh Total)

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

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Asam Jawa Medan. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan (Y), 10 pernyataan untuk variabel disiplin kerja (X1), 10 pernyataan untuk variabel pengembangan karir (X2), dan 10 pernyataan untuk variabel motivasi kerja (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada karyawan PT. Asam Jawa Medan yang berjumlah 39 orang sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut:

Tabel 4.1. Skala Likert

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

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

4.1.2 Identitas Responden

Data di dalam tabel-tabel dibawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, pendidikan terakhir dan, lama bekerja.

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.2. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	24	61.5	61.5	61.5
	Perempuan	15	38.5	38.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 24 (61,5%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 15 (38,5%) orang. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan PT. Asam Jawa Medan yang berjenis kelamin laki-laki. Hal ini dikarenakan perusahaan ini bergerak di industri yang cenderung didominasi oleh tenaga kerja laki-laki.

4.1.2.2 Pendidikan Terakhir

Adapun identitas responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	11	28.2	28.2	28.2
	Diploma	2	5.1	5.1	33.3
	Sarjana	26	66.7	66.7	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 26 (66,7%) orang karyawan berlatar pendidikan Sarjana, 11 (28,2%) orang karyawan berlatar pendidikan SMA/SMK dan 2 (5,1%) orang karyawan yang berlatar pendidikan Diploma. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan berlatar pendidikan Sarjana. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki standar rekrutmen yang mengutamakan calon

karyawan dengan gelar Sarjana, pekerjaan dan tanggung jawab di perusahaan ini lebih sesuai dengan keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh melalui pendidikan tinggi.

4.1.2.3 Lama Bekerja

Adapun identitas responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4. Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	9	23.1	23.1	23.1
	6-10 Tahun	25	64.1	64.1	87.2
	> 10 Tahun	5	12.8	12.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 25 (64,1%) orang karyawan yang sudah bekerja selama 6-10 tahun, 9 (23,1%) orang karyawan yang sudah bekerja selama 1-5 tahun, dan 5 (12,8%) orang karyawan yang sudah bekerja selama lebih dari 10 tahun. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang sudah bekerja selama 6-10 tahun. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan memiliki pengalaman kerja yang cukup lama. Pengalaman kerja yang panjang ini juga mengindikasikan stabilitas dan loyalitas yang tinggi di antara para karyawan, serta potensi kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan dan efisiensi operasional dinas tersebut.

4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

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

Tabel 4.5. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	25	64,1	12	30,8	2	5,1	0	0	0	0	39	100
2	29	74,4	9	23,1	1	2,6	0	0	0	0	39	100
3	23	59	15	38,5	1	2,6	0	0	0	0	39	100
4	23	59	14	35,9	2	5,1	0	0	0	0	39	100
5	25	64,1	13	33,3	1	2,6	0	0	0	0	39	100
6	21	53,8	16	41	2	5,1	0	0	0	0	39	100
7	21	53,8	17	43,6	1	2,6	0	0	0	0	39	100
8	22	56,4	16	41	1	2,6	0	0	0	0	39	100
9	24	61,5	13	33,3	2	5,1	0	0	0	0	39	100
10	24	61,5	12	30,8	3	7,7	0	0	0	0	39	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari Tabel 4.5 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja karyawan Bahwa:

- 1) Jawaban responden karyawan PT. Asam Jawa Medan secara konsisten menghasilkan pekerjaan dalam jumlah yang memenuhi atau melebihi target yang ditetapkan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 64,1%.
- 2) Jawaban responden saya mengerjakan tugas dengan sangat sangat efisien dan menghasilkan hasil dalam jumlah yang memuaskan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 74,4%.
- 3) Jawaban responden saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59%.
- 4) Jawaban responden saya yakin dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan karena saya selalu memperhatikan detail dan standar yang tinggi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59%.

- 5) Jawaban responden saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada mereka mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 64,1%.
- 6) Jawaban responden saya sangat dapat diandalkan dan memiliki kesadaran akan tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 53,8%.
- 7) Jawaban responden saya seringkali mengambil inisiatif untuk mencari solusi atas masalah atau tantangan yang dihadapi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 53,8%.
- 8) Jawaban responden saya aktif dalam memberikan saran atau ide-ide baru yang dapat meningkatkan efisiensi atau kualitas kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,4%.
- 9) Jawaban responden saya memiliki kemampuan yang baik dalam bekerja sama dengan rekan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 61,5%.
- 10) Jawaban responden kolaborasi antar karyawan berjalan dengan lancar dan efektif dalam mencapai tujuan bersama mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 61,5%.

4.1.3.2 Variabel Disiplin Kerja (X1)

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

Tabel 4.6. Skor Angket Untuk Variabel Disiplin Kerja

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	21	53,8	17	43,6	1	2,6	0	0	0	0	39	100
2	22	56,4	16	41	1	2,6	0	0	0	0	39	100
3	24	61,5	13	33,3	2	5,1	0	0	0	0	39	100
4	24	61,5	12	30,8	3	7,7	0	0	0	0	39	100

5	24	61,5	13	33,3	2	5,1	0	0	0	0	39	100
6	24	61,5	14	35,9	1	2,6	0	0	0	0	39	100
7	22	56,4	15	38,5	2	5,1	0	0	0	0	39	100
8	22	56,4	16	41	1	2,6	0	0	0	0	39	100
9	30	76,9	7	17,9	2	5,1	0	0	0	0	39	100
10	27	69,2	11	28,2	1	2,6	0	0	0	0	39	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel disiplin kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden saya selalu masuk kerja tepat pada waktunya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 53,8%.
- 2) Jawaban responden saya pulang dari kantor sesuai dengan jam yang sudah sepakati bersama mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,4%.
- 3) Jawaban responden saya menaati atasan sesuai dengan norma-norma yang berlaku mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 61,5%.
- 4) Jawaban responden saya patuh terhadap petunjuk dan arahan dari atasan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 61,5%.
- 5) Jawaban responden saya akan ditegur oleh atasan jika saya bermalasan-malasan untuk bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 61,5%.
- 6) Jawaban responden apabila saya menunda-nunda pekerjaan akan berdampak buruk kepada kinerja saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 61,5%.
- 7) Jawaban responden saya memiliki kesadaran yang tinggi akan pentingnya mencapai target kerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar 56,4%.
- 8) Jawaban responden saya dapat menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,4%.

- 9) Jawaban responden saya bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 76,9%.
- 10) Jawaban responden saya menghargai aturan dan prosedur yang telah ditetapkan dalam lingkungan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 69,2%.

4.1.3.3 Variabel Pengembangan Karir (X2)

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

Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Pengembangan Karir

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	24	61,5	13	33,3	2	5,1	0	0	0	0	39	100
2	29	74,4	9	23,1	1	2,6	0	0	0	0	39	100
3	23	59	15	38,5	1	2,6	0	0	0	0	39	100
4	23	59	14	35,9	2	5,1	0	0	0	0	39	100
5	24	61,5	14	35,9	1	2,6	0	0	0	0	39	100
6	20	51,3	17	43,6	2	5,1	0	0	0	0	39	100
7	21	53,8	17	43,6	1	2,6	0	0	0	0	39	100
8	22	56,4	16	41	1	2,6	0	0	0	0	39	100
9	24	61,5	13	33,3	2	5,1	0	0	0	0	39	100
10	24	61,5	12	30,8	3	7,7	0	0	0	0	39	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel pengembangan karir bahwa:

- 1) Jawaban responden saya merasa bahwa keadilan dalam kesempatan karir diberlakukan secara konsisten di organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 61,5%.
- 2) Jawaban responden saya merasa bahwa kriteria untuk penilaian karir di tempat kerja ini didasarkan pada keadilan dan objektivitas mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 74,4%.

- 3) Jawaban responden atasan langsung saya terlibat aktif dalam memberikan dukungan dan arahan untuk pengembangan karir saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59%.
- 4) Jawaban responden saya yakin bahwa atasan langsung saya peduli terhadap perkembangan karir saya di organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 59%.
- 5) Jawaban responden saya memiliki akses yang cukup terhadap informasi tentang berbagai peluang promosi di organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 61,5%.
- 6) Jawaban responden organisasi menyediakan informasi yang memadai tentang peluang promosi mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 51,3%.
- 7) Jawaban responden saya siap untuk mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan posisi karir saya di organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 53,8%.
- 8) Jawaban responden saya yakin bahwa organisasi memberikan dukungan yang cukup untuk pengembangan karir saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 56,4%.
- 9) Jawaban responden saya merasa puas dengan peluang pengembangan karir yang diberikan oleh organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 61,5%.
- 10) Jawaban responden saya sangat senang dengan bagaimana organisasi memperlakukan pengembangan karir karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 61,5%.

4.1.3.4 Variabel Motivasi Kerja (Z)

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

Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel Motivasi Kerja

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	24	61,5	13	33,3	2	5,1	0	0	0	0	39	100
2	29	74,4	9	23,1	1	2,6	0	0	0	0	39	100
3	23	59	15	38,5	1	2,6	0	0	0	0	39	100
4	23	59	14	35,9	2	5,1	0	0	0	0	39	100
5	24	61,5	14	35,9	1	2,6	0	0	0	0	39	100
6	20	51,3	17	43,6	2	5,1	0	0	0	0	39	100
7	21	53,8	17	43,6	1	2,6	0	0	0	0	39	100
8	22	56,4	16	41	1	2,6	0	0	0	0	39	100
9	25	64,1	11	28,2	3	7,7	0	0	0	0	39	100
10	26	66,7	11	28,2	2	5,1	0	0	0	0	39	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel motivasi kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden saya selalu memberikan yang terbaik dalam setiap tugas yang saya kerjakan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 61,5%.
- 2) Jawaban responden saya merasa bahwa kerja keras saya memiliki dampak positif pada pencapaian tujuan individu dan organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 74,4%.
- 3) Jawaban responden saya selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59%.

- 4) Jawaban responden saya merasa bahwa orientasi saya terhadap tugas dan sasaran membantu saya untuk tetap fokus dan produktif mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59%.
- 5) Jawaban responden saya aktif mencari peluang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan saya di tempat kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 61,5%.
- 6) Jawaban responden saya yakin bahwa usaha saya untuk maju akan membawa manfaat baik bagi saya pribadi maupun organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 51,3%.
- 7) Jawaban responden saya memiliki ketekunan yang tinggi dalam menghadapi tantangan dan rintangan di tempat kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 53,8%.
- 8) Jawaban responden saya tidak mudah menyerah meskipun dihadapkan pada situasi yang sulit mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,4%.
- 9) Jawaban responden saya memiliki kemampuan untuk mengatur waktu dengan baik dan mengalokasikan sumber daya dengan efektif mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 64,1%.
- 10) Jawaban responden saya efisien dalam menggunakan waktu kerja saya untuk mencapai hasil yang optimal mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,7%.

4.2 Analisis Data

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

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

4.2.1.1 Convergent Validity

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali, 2013) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5-0,6 dianggap cukup memadai.

Tabel 4.9. Outer Loading

	Disiplin Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Pengembangan Karir
DK1	0,880			
DK10	0,787			
DK2	0,708			
DK3	0,903			
DK4	0,734			
DK5	0,888			
DK6	0,742			
DK7	0,734			
DK8	0,738			
DK9	0,757			
KK1		0,870		
KK10		0,769		
KK2		0,783		
KK3		0,767		
KK4		0,807		
KK5		0,750		
KK6		0,784		
KK7		0,771		
KK8		0,823		
KK9		0,789		
MK1			0,753	
MK10			0,769	
MK2			0,771	
MK3			0,925	
MK4			0,731	
MK5			0,927	
MK6			0,723	
MK7			0,774	
MK8			0,719	
MK9			0,717	
PK1				0,714
PK10				0,716
PK2				0,769
PK3				0,900
PK4				0,837
PK5				0,803
PK6				0,879
PK7				0,781
PK8				0,784

PK9				0,762
-----	--	--	--	-------

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan pengujian *convergent validity* adalah seluruh nilai *loading* di atas 0,70, maka dapat disimpulkan bahwasanya seluruh nilai *loading* sudah memadai.

4.2.1.2 Discriminant Validity

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

Tabel 4.10. Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Disiplin Kerja	0,502
Kinerja Karyawan	0,505
Motivasi Kerja	0,507
Pengembangan Karir	0,523

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

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

4.2.1.3 Cronbach Alpha

Cronbach alpha harus $> 0,70$ untuk *confirmatory research*, dan $> 0,53$ masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4.11. Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Disiplin Kerja	0,857
Kinerja Karyawan	0,874
Motivasi Kerja	0,886
Pengembangan Karir	0,893

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

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

4.2.1.4 Composite Reliability

Composite reliability harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, 0.53-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4.12. Composite Reliability

	Composite Reliability
Disiplin Kerja	0,898
Kinerja Karyawan	0,902
Motivasi Kerja	0,909
Pengembangan Karir	0,912

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

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

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

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

4.2.2.1 R-Square

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

Tabel 4.13. R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,789	0,770
Motivasi Kerja	0,871	0,864

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 4.13 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0.770 Artinya kemampuan variabel X yaitu disiplin kerja dan pengembangan karir dalam menjelaskan Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 77% dengan demikian model tergolong substansial (kuat); *R-Square Adjusted* model jalur II = 0.864. Artinya kemampuan variabel X yaitu disiplin kerja dan pengembangan karir dalam menjelaskan Z (motivasi kerja) adalah sebesar 86,4% dengan demikian model tergolong substansial (kuat).

4.2.2.2 F-Square

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

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

Tabel 4.14. *F-Square*

	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
Disiplin Kerja	0,403	0,635
Kinerja Karyawan		
Motivasi Kerja	0,694	
Pengembangan Karir	0,064	1,255

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

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

- 1) Variabel X1 (disiplin kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,403, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel X2 (pengembangan karir) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,064, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Variabel X1 (disiplin kerja) terhadap Z (motivasi kerja) memiliki nilai = 0,635, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 4) Variabel X2 (pengembangan karir) terhadap Z (motivasi kerja) memiliki nilai = 1,255, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 5) Variabel Z (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,694, maka efek yang besar dari variabel mediator terhadap endogen.

4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan Jika nilai P-Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Tabel 4.15. *Direct Effect*

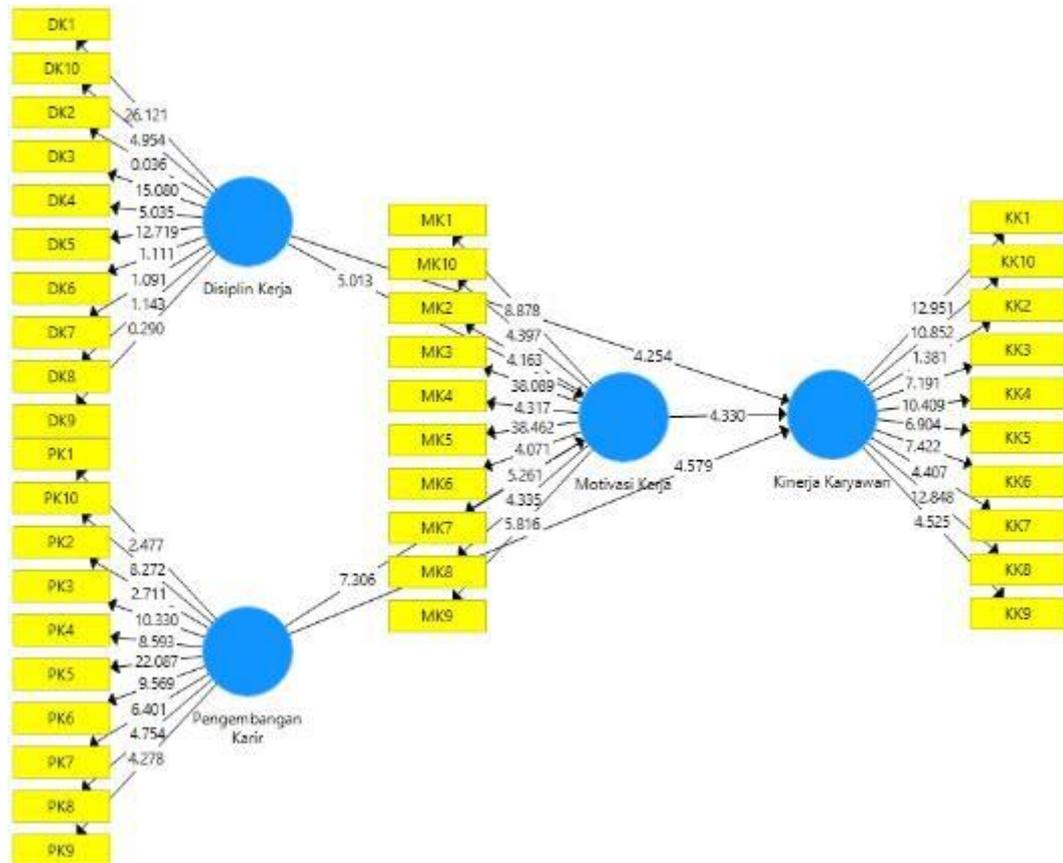
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Disiplin Kerja -> Kinerja Karyawan	0,447	0,460	0,185	4,254	0,000
Disiplin Kerja -> Motivasi Kerja	0,417	0,419	0,083	5,013	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	1,066	1,046	0,246	4,330	0,000
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0,455	0,326	0,161	4,579	0,000

Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0,586	0,585	0,080	7,306	0,000
---	-------	-------	-------	-------	-------

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

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

- 1) X1 terhadap Y : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,254$ dan $P-Value = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh X (disiplin kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.
- 2) X2 terhadap Y : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,579$ dan $P-Value = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh X (pengembangan karir) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.
- 3) X1 terhadap Z : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 5,013$ dan $P-Value = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh X1 (disiplin kerja) terhadap Z (motivasi kerja) adalah positif dan signifikan.
- 4) X2 terhadap Z : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 7,306$ dan $P-Value = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh X2 (disiplin kerja) terhadap Z (motivasi kerja) adalah positif dan signifikan.
- 5) Z terhadap Y : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,330$ dan $P-Values = 0.000 < 0.05$, artinya, pengaruh Z (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.



Gambar 4.1. Hasil Uji *Bootstrapping* (*Direct Effect*)
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (Juliandi, 2018) adalah :

- 1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1) dan (X2) terhadap variabel endogen (Y).
- 2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator Z), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X1) dan (X2) terhadap variabel endogen (Y).

Tabel 4.16. *Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Disiplin Kerja -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,444	0,435	0,127	3,502	0,001
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,624	0,614	0,173	3,618	0,000

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.16 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung (X1) -> (Z) -> (Y) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah 3,502, dengan $P-Values$ $0.001 < 0.05$ (signifikan), maka motivasi kerja memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
- 2) Pengaruh tidak langsung (X2) -> (Z) -> (Y) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah 3,618 dengan $P-Values$ $0.000 < 0.05$ (signifikan), maka motivasi kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

3) *Total Effect (Pengaruh Total)*

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

Tabel 4.17. *Total Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Disiplin Kerja -> Kinerja Karyawan	0,491	0,495	0,122	4,010	0,000
Disiplin Kerja -> Motivasi Kerja	0,417	0,419	0,083	5,013	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	1,066	1,046	0,246	4,330	0,000
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0,370	0,388	0,117	3,160	0,002
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0,586	0,585	0,080	7,306	0,000

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas adalah:

- 1) *Total effect* untuk hubungan X1 (disiplin kerja) dan Y (kinerja karyawan) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 4,010 dengan *P-Values* $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan X2 (pengembangan karir) dan Y (kinerja karyawan) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 3,160 dengan *P-Values* $0.002 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan X1 (disiplin kerja) dan Z (motivasi kerja) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 5,013 dengan *P-Values* $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 4) *Total effect* untuk hubungan X2 (pengembangan karir) dan Z (kinerja karyawan) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 7,306 dengan *P-Values* $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 5) *Total effect* untuk hubungan Z (motivasi kerja) dan Y (kinerja karyawan) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 4,330 dengan *P-Values* $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Disiplin kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, X1 terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,254$ dan *P- Values* 0.000 dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari manajemen sumber daya manusia. Hal tersebut karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi

prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal. Menurut Fathoni (2015) menyatakan disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan organisasi dan karyawan. Dengan begitu dapat dikatakan kedisiplinan merupakan hal yang sangat mempengaruhi kinerja dari perusahaan. Apabila seluruh karyawan dapat menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai waktu yang ditargetkan maka karyawan sudah melakukan sikap disiplin dan ini merupakan faktor keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Hal ini sesuai dan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Lesmana & Damanik, 2022); (Lesmana, Arif & Barus, 2021); (Lesmana & Farisi, 2022); (Lesmana, Nasution & Handoko, 2022) (Nasution & Lestari, 2022); (Tanjung, 2015); (Jufrizen, 2018); (Jufrizen, 2016); (Kamal, 2015); (Arif, Syaifani, Siswadi, & Jufrizen, 2019); (Arda, 2017); (Nasution & Lesmana, 2018); (Prayogi, Lesmana, & Siregar, 2019); (Harahap & Tirtayasa, 2020); (Faustyna & Jumani, 2015); (Arianty, 2016) (Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020); (Azhar, Nurdin, & Siswadi, 2020); dan (Siswadi, 2016), (Bahri, 2020), dan (Farisi et al., 2020) menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan suatu sikap disiplin kerja karyawan agar kinerja diri masing-masing karyawan tersebut dapat ditingkatkan.

4.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, X_2 terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,579$ dan $P-Values$ 0.000 dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Pengembangan karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan dimasa mendatang (Bahri & Nisa, 2017). Semakin jelas pelaksanaan pengembangan karir dalam suatu instansi akan meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan merasa puas, meningkatnya semangat kerja, loyalitas, dan kreativitas karyawan. Sehingga dengan adanya pengembangan karir ini dapat memberikan dorongan kepada karyawan dalam mengembangkan karir dalam pekerjaannya dengan cara meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan (Faustyna & Jumani, 2015); (Nasution & Rahayu, 2020); (Jufrizen, 2016) dan (Syahputra & Tanjung, 2020); (Rahadi & Ocktaliani, 2019), (Fauzi & Wakhidah, 2020), (Sinaga, Silaen, & Aprian, 2021), (Pesik et al., 2019) yang menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan dikategorikan positif dan signifikan.

4.3.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja, X_1 terhadap Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 5,013$ dan $P-Values$ 0.000 dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat

disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap motivasi kerja.

Disiplin kerja dan motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Disiplin kerja adalah sikap yang secara sadar ada pada diri setiap karyawan untuk mematuhi setiap peraturan yang ada di perusahaan. Disiplin harus diperhatikan dalam suatu organisasi atau perusahaan, karena tanpa adanya dukungan terhadap karyawan yang bersikap disiplin maka sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Semakin tinggi tingkat disiplin kerja seorang karyawan, maka motivasi kerja karyawan juga akan meningkat. Oleh karena itu, disiplin kerja merupakan kunci untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Hasil penelitian (Wahyuni & Karneli, 2021), menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada karyawan di Hotel Batiqa dan Hotel Pesonna Pekanbaru. Hasil penelitian (Wijaya & Laily, 2021), (Andriyani et al., 2020), dan (Simatupang, 2021), juga menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

4.3.4 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja, X_2 terhadap Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 7,306$ dan $P-Values$ 0.000 dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap motivasi kerja.

Motivasi kerja yang baik yang diberikan oleh organisasi instansi yaitu berupa pemberian gaji, tunjangan, tunjangan pensiunan, hubungan rekan kerja,

hubungan dengan atasan, pemberian bonus, penghargaan, promosi jabatan, kebebasan pendapat serta penilaian dan karakteristik. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dimana hal ini terkait dengan adanya pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja yang ada dalam pengembangan karir karyawan yaitu berdasarkan pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan.

Dimana motivasi kerja pada karyawan biasanya harus dibantu dengan adanya dukungan atasan dengan bawahan agar memiliki motivasi kerja yang baik dan lebih bertanggung jawab atas upaya menjalankan tugasnya dan bertanggung jawab atas jabatannya. Hasil penelitian (Nasution & Siregar 2021); (Safitri, 2018), (Manu, Niha & Manafe, 2022) menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

4.3.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, Z terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,330$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Rivai (2014) berpendapat bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja karyawan akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Jadi, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Asmiadi, Bahri, & Pasaribu (2022) dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan seperti memberikan arahan serta mudah berbaur dengan karyawan dalam memberikan perhatian terhadap karyawan maka karyawan tersebut akan lebih semangat dalam melakukan pekerjaannya serta akan menjalin kerja sama yang baik dengan rekan kerja sehingga pekerjaan karyawan akan selesai tepat pada waktunya.

Hal ini sesuai dan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ainanur & Tirtayasa, 2018); (Andayani & Tirtayasa, 2019); (Harahap & Tirtayasa, 2020); (Saragih & Simarmata, 2018); (Rosmaini & Tanjung, 2019); (Fransiska & Tupti, 2020); (Gultom, 2014); (Sembiring, Jufrizen, & Tanjung, 2021); (Jufrizen & Pulungan, 2017) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.6 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, $X1$ terhadap Y melalui Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,502$ dan $P-Values$ 0.001 dengan taraf signifikan 0.001 < 0.05 dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini berarti variabel mediasi (motivasi kerja) menjadi mediator antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan.

Motivasi kerja adalah faktor internal dan eksternal yang mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan semangat dan dedikasi. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki tujuan yang jelas, merasa puas dengan pekerjaan mereka, dan lebih terlibat dalam aktivitas pekerjaan. Motivasi dapat menjadi penghubung antara disiplin kerja dan kinerja karyawan karena karyawan yang motivasi kerja tinggi akan lebih mudah menjaga disiplin kerja yang baik. Mereka merasa terdorong untuk mencapai hasil terbaik dan terus mematuhi aturan perusahaan karena mereka melihat nilai dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, hubungan ini membentuk siklus positif, disiplin kerja yang baik mendorong karyawan untuk mempertahankan tingkat motivasi kerja yang tinggi, sementara motivasi yang kuat menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Perusahaan yang memahami dan mendukung hubungan ini dengan memberikan insentif, pelatihan, dan lingkungan kerja yang mendukung dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa termotivasi untuk menjalani disiplin kerja yang baik, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Dengan begitu, mengelola disiplin kerja dan motivasi kerja menjadi kunci untuk meningkatkan produktivitas dan hasil akhir perusahaan. Hal ini sesuai dan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wahyuni & Karneli, 2021); dan (Ulfa & Azzuhri, 2016) yang menunjukkan bahwa motivasi memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

4.3.7 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui

Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, X2 terhadap Y melalui Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,618$ dan $P-Values 0.000$ dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini berarti variabel mediasi (motivasi kerja) menjadi mediator antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan.

Menurut (Bianca et al., 2013), karyawan harus diberikan dorongan dalam bentuk motivasi, misalnya diberikan penghargaan seperti pengembangan karir, promosi, maupun insentif. Salah satu strategi yang harus diimplementasikan oleh pihak manajemen adalah membuat perencanaan dan pengembangan karir bagi karyawan selama bekerja di perusahaan. Beberapa karyawan menganggap peningkatan dalam berkarir adalah hal yang sangat krusial karena karyawan akan mengetahui di mana posisi tertinggi yang akan diraih, sehingga karyawan tersebut akan terus termotivasi dan terus berusaha meningkatkan skill dan loyalitas terhadap perusahaan. Organisasi harus memotivasi karyawannya untuk kinerja terbaik atau untuk mencapai tujuan organisasi (Zameer et al., 2014).

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari responden yang berjumlah 39 orang, kemudian telah di analisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Asam Jawa Medan.
2. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Asam Jawa Medan.
3. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Asam Jawa Medan.
4. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Asam Jawa Medan.
5. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Asam Jawa Medan.
6. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Asam Jawa Medan.
7. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Asam Jawa Medan.

5.2 Saran

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

1. Buatlah budaya kerja yang mendukung keterbukaan dan komunikasi. Pimpin dengan contoh dengan mendorong atasan untuk selalu bersikap ramah dan responsif terhadap pertanyaan karyawan. Lakukan sesi feedback rutin di mana karyawan dapat menyampaikan masalah atau pertanyaan tanpa takut dihakimi. Ini bisa dilakukan melalui forum terbuka atau kotak saran anonim.
2. Pastikan aturan perusahaan ditegakkan secara konsisten dan adil. Berikan sanksi yang tegas namun adil bagi pelanggar aturan untuk menegakkan kedisiplinan. Implementasikan program-program yang mempromosikan disiplin kerja, seperti pengingat jadwal, *reward* bagi karyawan disiplin, dan monitoring kehadiran yang ketat.
3. Pastikan proses seleksi untuk posisi kosong dilakukan secara transparan dan terbuka. Publikasikan lowongan secara internal dan umumkan kriteria seleksi dengan jelas. Buatlah program pengembangan karir yang terstruktur, seperti pelatihan, *mentoring*, dan *workshop*, untuk memberikan karyawan kesempatan berkembang dan naik jabatan berdasarkan kompetensi
4. Ciptakan lingkungan kerja yang positif dan suportif, di mana karyawan merasa dihargai dan didukung dalam perkembangan karir mereka. Libatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan biarkan mereka berpartisipasi dalam perencanaan proyek atau perubahan kebijakan. Ini akan meningkatkan rasa memiliki dan motivasi

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih

menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya.

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja karyawan hanya menggunakan faktor disiplin kerja, pengembangan karir dan motivasi kerja, variabel motivasi kerja digunakan sebagai variabel mediasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian hanya berlaku untuk sampel yang digunakan dalam penelitian dan tidak dapat digeneralisasi ke populasi yang lebih luas.
3. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena perbedaan pemikiran, anggapan, dan pemahaman yang berbeda tiap responden serta faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, A., & Bahri, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 235–246.
- Agustini, F. (2019). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Uisu Press.
- Amirullah. (2015). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 45–60.
- Ardana, K., Mujiati, N. I., & Utama, I. W. M. U. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pert.). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arianty, N. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pelindo Cabang Belawan. *Jurnal Manajemen Perpajakan*, 4(2), 400–410.
- Arianty, N., Bahagia, R., Lubis, A. A., & Siswadi, Y. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan Pe.). Medan: Perdana Publishing.
- Arif, M., Syaifani, P. E., Siswadi, Y., & Jufrizen, J. (2019). Effect Of Compensation And Discipline On Employee Performance. *Proceeding Uii-Icabe*, 1(1), 263–276.
- Asmiadi, A., Bahri, S., & Pasaribu, S. E. (2022). Peran Mediasi Motivasi Pada Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Sekretariat Dprk Kota Subulussalam. *Jesya : Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah*, 5(2), 1364–1380.
- Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 22(1), 17–34.
- Bangun, W. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bukhari, B., & Pasaribu, S. E. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 89–103.

- Daulay, R., Kurnia, E., & Maulana, I. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Di Kota Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan, 1*(1), 209–218.
- Daulay, R., & Manaf, A. A. (2017). *Strategi Dan Workshop Kewirausahaan*. Medan: Lembaga Penelitian Dan Penulisan Ilmiah Aqli.
- Daulay, R., Pasaribu, H. K., Putri, L. P., & Astuti, R. (2017). *Manajemen*. Medan: Lembaga Penelitian Dan Penulisan Karya Ilmiah Aqli.
- Fadillah, B., Widodo, H. D., & Budiarmo, A. (2013). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Produksi Bagian Jamu Tradisional Unit Kaligawe PT. Njonja Meneer Semarang. *Diponegoro Journal Of Social And Politic, 2*(2), 1–9.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020a). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum, 4*(1), 15–33.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020b). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum, 4*(1), 15–33.
- Fathoni, A. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rineka Cipta.
- Faustyna, F., & Jumani, J. (2015). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis, 15*(1), 71–79.
- Fauzi, M., & Wakhidah, N. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis, 7*(1), 72–86.
- Fransiska, Y., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 3*(2), 224–234.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 21 Update Pls Regresi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- 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.
- Handayani, S. (2017). Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan

Harian Lepas Di Dinas Lingkungan Hidup Dan Kebersihan Kota Palembang. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 8(1), 1–9.

Handoko, T. H. (2013). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura Ii (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.

Hasibuan, J. S., & Silvya, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Usm*, 2(1), 134–147.

Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Himma, M. (2019). Analisis Pengaruh Faktor Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Adbis: Jurnal Administrasi Dan Bisnis*, 12(2), 138.

Jufrizen, J., & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Sains Manajemen*, 7(1), 35–54.

Jufrizen, J. (2016). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada PT. Socfin Indonesia Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(2), 181–195.

Jufrizen, J. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Keskaf Fisip*, 14(2), 579–592.

Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding: The National Conferences Management And Business (Ncmab) 2018*, 405–424.

Jufrizen, J., & Pulungan, D. R. (2017). Implementation Of Incentive And Career Development Of Performance With Motivation As An Intervening Variable. *Proceedings Of Aics-Social Sciences* (Pp. 441–446).

Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Menggunakan Smartpls*. Batam: Universitas Batam.

Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis: Konsep Dan Aplikasi*. Medan: Umsu Press.

Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*.

Jakarta: Pt Raja Grafindo Persada.

Kamal, M. B. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara Iii (Persero). *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 61–70.

Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia(Teori Dan Praktik)* (Pertama.). Jakarta: Pt Raja Grafindo Persada.

Lesmana, M. T., Arief, M., & Barus, M. I. (2021). The Effect of Compensation, Work Environment and Work Discipline on Employee Performance. *International Journal of Economic, Technology and Social Sciences (Injects)*, 2(1), 312-324.

Lesmana, M. T., & Damanik, F. A. (2022). The Influence of Work Environment, Work Discipline and Motivation on Employee Performance. *International Journal of Economics, Social Science, Entrepreneurship and Technology (IJESET)*, 1(1), 36-49.

Lesmana, M. T., & Farisi, S. (2022). Peran Kinerja Karyawan: Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi pada PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Medan. *Prosiding Seminar Nasional USM*, 3(1), 717-727.

Lesmana, M. T., Nasution, A. E., & Handoko, D. T. (2022). The Role of Employee Job Satisfaction: Work Discipline and Work Environment. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 5(2), 546-557.

Mahmudi, M. (2013). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmumanajemen Ykpn.

Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.

Nasution, A. E., & Lesmana, M. T. (2018). Pengaruh Disiplin Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja PT. Hermes Realty Indonesia. *Conference: Konferensi Nasional Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi (Knema) 2018*, 1–15.

Nasution, M. I., & Lestari, W. (2022). How Culture Discipline, Work Supervision And Communication On Employee Performance. *Morfai Journal*, 1(2), 335–342.

Nasution, M. I., & Rahayu, R. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Scenario (Seminar Of Social Sciences Engineering & Humaniora)*, 1(1), 494–503.

Pesik, K. J., Sepang, J. L., Rotinsulu, J., & Sepang, J. L. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.

Bank Sulutgo Manado. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(3), 3929–3937.

Planda, D. (2018). *Kinerja Guru Kompetensi Guru Motivasi Kerja Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Cv. Jejek.

Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Frima (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)* (Pp. 665–670).

Rahadi, D. R., & Ocktaliani, C. (2019). Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Xyz. *Firm Journal Of Management Studies*, 4(2), 113–129.

Rasyid, M. A., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada Sma Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 60–74.

Riani, A. L. (2011). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Rizal, S. M., & Radiman, R. (2019). Pengaruh Motivasi, Pengawasan, Dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 117–128.

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

Saragih, R. S., & Simarmata, H. M. P. (2018). Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 11(2), 124–133.

Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 130–143.

Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sinaga, S., Silaen, N. R., & Aprian, M. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pelni Lhoksumawe. *Jurnal Darma Agung*, 29(3), 404–415.

Siswadi, Y. (2016). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Jasa Marga Cabang (Belmera) Medan. *Jurnal Ilmiah*

Manajemen Dan Bisnis, 17(1), 124–137.

- Siswadi, Y., & Farisi, S. (2022). Peran Kinerja Karyawan : Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Tirtanadi Cabang Hm. Yamin Medan. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 3(1), 694–705.
- Siswanto, S. (2015). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono, S. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama Anggota Ikapi.
- Sunyoto, D. (2018). *Teori Kuesioner, Dan Analisa Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Jogjakarta: Caps (Center For Academic Publishing Service).
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295.
- Tanjung, H. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(2), 27–36.
- Tanjung, H., Hardita, A. P., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura Ii (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Silangit. *Niagawan*, 11(2), 121–136.
- Tarmizi, A., & Hutasuhut, J. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Camat Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 2(1), 24–33.
- Tupti, Z., & Siswadi, Y. (2022). Antaseden Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi. *Prosiding Seminar Nasional Usm*, 3(1), 706–716.
- Wardhana, A. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Karyamanunggal Lithomas.
- Wibisono, D. (2011). *Manajemen Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.

Wibowo, W. (2016). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

KUESIONER PENELITIAN



Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Desi Ramadani (1905160221) memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada program Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Asam Jawa Medan ”**.

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pertanyaan 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 | : Kurang Setuju | : dengan Skor 3 |
| d. TS | : Tidak Setuju | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

B. Identitas Responden

- Nomor Responden : (Di isi oleh peneliti)
- Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
- Pendidikan Terakhir : SMA/SMK Diploma Sarjana
- Lama Bekerja : 1-5 Tahun 5-10 Tahun > 10 Tahun

Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
Kuantitas Kerja						
1	Karyawan PT. Asam Jawa Medan secara konsisten menghasilkan pekerjaan dalam jumlah yang memenuhi atau melebihi target yang ditetapkan					
2	Saya mengerjakan tugas dengan sangat sangat efisien dan menghasilkan hasil dalam jumlah yang memuaskan					
Kualitas Kerja						
3	Saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan					
4	Saya yakin dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan karena saya selalu memperhatikan detail dan standar yang tinggi					
Tanggung Jawab						
5	Saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada mereka					
6	Saya sangat dapat diandalkan dan memiliki kesadaran akan tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan					
Inisiatif						
7	Saya seringkali mengambil inisiatif untuk mencari solusi atas masalah atau tantangan yang dihadapi					
8	Saya aktif dalam memberikan saran atau ide-ide baru yang dapat meningkatkan efisiensi atau kualitas kerja					
Kemampuan Bekerja Sama						
9	Saya memiliki kemampuan yang baik dalam bekerja sama dengan rekan kerja					
10	kolaborasi antar karyawan berjalan dengan lancar dan efektif dalam mencapai tujuan bersama					

Disiplin Kerja

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Tingkat Kehadiran					
1	Saya selalu masuk kerja tepat pada waktunya					
2	Saya pulang dari kantor sesuai dengan jam yang sudah sepakati bersama					
	Ketaatan pada Atasan					
3	Saya menaati atasan sesuai dengan norma-norma yang berlaku					
4	Saya patuh terhadap petunjuk dan arahan dari atasan saya					
	Kesadaran bekerja					
5	Saya akan ditegur oleh atasan jika saya bermalas-malasan untuk bekerja					
6	Apabila saya menunda-nunda pekerjaan akan berdampak buruk kepada kinerja saya					
7	Saya memiliki kesadaran yang tinggi akan pentingnya mencapai target kerja					
	Tanggung jawab					
8	Saya dapat menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya					
9	Saya bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan					
10	Saya menghargai aturan dan prosedur yang telah ditetapkan dalam lingkungan kerja					

Pengembangan Karir

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Perlakuan yang adil dalam berkarir					
1	Saya merasa bahwa keadilan dalam kesempatan karir diberlakukan secara konsisten di organisasi					
2	Saya merasa bahwa kriteria untuk penilaian karir di tempat kerja ini didasarkan pada keadilan dan objektivitas					
	Keperdulian para atasan langsung					
3	Atasan langsung saya terlibat aktif dalam memberikan dukungan dan arahan untuk pengembangan karir saya					
4	Saya yakin bahwa atasan langsung saya peduli terhadap perkembangan karir saya di organisasi					
	Informasi tentang berbagai peluang promosi					
5	Saya memiliki akses yang cukup terhadap informasi tentang berbagai peluang promosi di organisasi					
6	Organisasi menyediakan informasi yang memadai tentang peluang promosi					
	Adanya minat untuk dipromosikan					
7	Saya siap untuk mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan posisi karir saya di organisasi					
8	Saya yakin bahwa organisasi memberikan dukungan yang cukup untuk pengembangan karir saya					
	Tingkat kepuasan					
9	Saya merasa puas dengan peluang pengembangan karir yang diberikan oleh organisasi					
10	Saya sangat senang dengan bagaimana organisasi memperlakukan pengembangan karir karyawan					

Motivasi Kerja

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Kerja Keras					
1	Saya selalu memberikan yang terbaik dalam setiap tugas yang saya kerjakan					
2	Saya merasa bahwa kerja keras saya memiliki dampak positif pada pencapaian tujuan individu dan organisasi					
	Orientasi Tugas/Sasaran					
3	Saya selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan					
4	Saya merasa bahwa orientasi saya terhadap tugas dan sasaran membantu saya untuk tetap fokus dan produktif					
	Usaha untuk maju					
5	Saya aktif mencari peluang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan saya di tempat kerja					
6	Saya yakin bahwa usaha saya untuk maju akan membawa manfaat baik bagi saya pribadi maupun organisasi					
	Ketekunan					
7	Saya memiliki ketekunan yang tinggi dalam menghadapi tantangan dan rintangan di tempat kerja					
8	Saya tidak mudah menyerah meskipun dihadapkan pada situasi yang sulit					
	Pemanfaatan Waktu					
9	Saya memiliki kemampuan untuk mengatur waktu dengan baik dan mengalokasikan sumber daya dengan efektif					
10	Saya efisien dalam menggunakan waktu kerja saya untuk mencapai hasil yang optimal					

Distribusi Jawaban Responden

DISIPLIN KERJA											
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
N	Valid	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	2.6	2.6	2.6
	Setuju	17	43.6	43.6	46.2
	Sangat setuju	21	53.8	53.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	2.6	2.6	2.6
	Setuju	16	41.0	41.0	43.6
	Sangat setuju	22	56.4	56.4	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	5.1	5.1	5.1
	Setuju	13	33.3	33.3	38.5
	Sangat setuju	24	61.5	61.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	7.7	7.7	7.7
	Setuju	12	30.8	30.8	38.5
	Sangat setuju	24	61.5	61.5	100.0

	Total	39	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	5.1	5.1	5.1
	Setuju	13	33.3	33.3	38.5
	Sangat setuju	24	61.5	61.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	2.6	2.6	2.6
	Setuju	14	35.9	35.9	38.5
	Sangat setuju	24	61.5	61.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

X7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	5.1	5.1	5.1
	Setuju	15	38.5	38.5	43.6
	Sangat setuju	22	56.4	56.4	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

X8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	2.6	2.6	2.6
	Setuju	16	41.0	41.0	43.6
	Sangat setuju	22	56.4	56.4	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

X9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	5.1	5.1	5.1
	Setuju	7	17.9	17.9	23.1
	Sangat setuju	30	76.9	76.9	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

X10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Kurang setuju	1	2.6	2.6	2.6
	Setuju	11	28.2	28.2	30.8
	Sangat setuju	27	69.2	69.2	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

PENGEMBANGAN KARIR											
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
N	Valid	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	5.1	5.1	5.1
	Setuju	13	33.3	33.3	38.5
	Sangat setuju	24	61.5	61.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	2.6	2.6	2.6
	Setuju	9	23.1	23.1	25.6
	Sangat setuju	29	74.4	74.4	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	2.6	2.6	2.6
	Setuju	15	38.5	38.5	41.0
	Sangat setuju	23	59.0	59.0	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	5.1	5.1	5.1
	Setuju	14	35.9	35.9	41.0
	Sangat setuju	23	59.0	59.0	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	2.6	2.6	2.6
	Setuju	14	35.9	35.9	38.5
	Sangat setuju	24	61.5	61.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	5.1	5.1	5.1
	Setuju	17	43.6	43.6	48.7
	Sangat setuju	20	51.3	51.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

X7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	2.6	2.6	2.6
	Setuju	17	43.6	43.6	46.2
	Sangat setuju	21	53.8	53.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

X8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	2.6	2.6	2.6
	Setuju	16	41.0	41.0	43.6
	Sangat setuju	22	56.4	56.4	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

X9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	5.1	5.1	5.1
	Setuju	13	33.3	33.3	38.5
	Sangat setuju	24	61.5	61.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

X10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	7.7	7.7	7.7

	Setuju	12	30.8	30.8	38.5
	Sangat setuju	24	61.5	61.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

MOTIVASI KERJA											
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
N	Valid	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Z1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	5.1	5.1	5.1
	Setuju	13	33.3	33.3	38.5
	Sangat setuju	24	61.5	61.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Z2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	2.6	2.6	2.6
	Setuju	9	23.1	23.1	25.6
	Sangat setuju	29	74.4	74.4	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Z3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	2.6	2.6	2.6
	Setuju	15	38.5	38.5	41.0
	Sangat setuju	23	59.0	59.0	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Z4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	5.1	5.1	5.1
	Setuju	14	35.9	35.9	41.0
	Sangat setuju	23	59.0	59.0	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Z5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	2.6	2.6	2.6
	Setuju	14	35.9	35.9	38.5
	Sangat setuju	24	61.5	61.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Z6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	5.1	5.1	5.1
	Setuju	17	43.6	43.6	48.7
	Sangat setuju	20	51.3	51.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Z7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	2.6	2.6	2.6
	Setuju	17	43.6	43.6	46.2
	Sangat setuju	21	53.8	53.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Z8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	2.6	2.6	2.6
	Setuju	16	41.0	41.0	43.6
	Sangat setuju	22	56.4	56.4	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Z9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	7.7	7.7	7.7
	Setuju	11	28.2	28.2	35.9
	Sangat setuju	25	64.1	64.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Z10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	5.1	5.1	5.1

	Setuju	11	28.2	28.2	33.3
	Sangat setuju	26	66.7	66.7	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

KINERJA KARYAWAN											
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
N	Valid	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Y1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	5.1	5.1	5.1
	Setuju	12	30.8	30.8	35.9
	Sangat setuju	25	64.1	64.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Y2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	2.6	2.6	2.6
	Setuju	9	23.1	23.1	25.6
	Sangat setuju	29	74.4	74.4	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Y3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	2.6	2.6	2.6
	Setuju	15	38.5	38.5	41.0
	Sangat setuju	23	59.0	59.0	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Y4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	5.1	5.1	5.1
	Setuju	14	35.9	35.9	41.0
	Sangat setuju	23	59.0	59.0	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Y5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	2.6	2.6	2.6
	Setuju	13	33.3	33.3	35.9
	Sangat setuju	25	64.1	64.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Y6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	5.1	5.1	5.1
	Setuju	16	41.0	41.0	46.2
	Sangat setuju	21	53.8	53.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Y7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	2.6	2.6	2.6
	Setuju	17	43.6	43.6	46.2
	Sangat setuju	21	53.8	53.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Y8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	2.6	2.6	2.6
	Setuju	16	41.0	41.0	43.6
	Sangat setuju	22	56.4	56.4	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Y9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	5.1	5.1	5.1
	Setuju	13	33.3	33.3	38.5
	Sangat setuju	24	61.5	61.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Y10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	7.7	7.7	7.7

	Setuju	12	30.8	30.8	38.5
	Sangat setuju	24	61.5	61.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	24	61.5	61.5	61.5
	Perempuan	15	38.5	38.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	11	28.2	28.2	28.2
	Diploma	2	5.1	5.1	33.3
	Sarjana	26	66.7	66.7	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	9	23.1	23.1	23.1
	6-10 Tahun	25	64.1	64.1	87.2
	> 10 Tahun	5	12.8	12.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Convergent Validity

Tabel Outer Loadings

	Disiplin Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Pengembangan Karir
DK1	0,880			
DK10	0,787			
DK2	0,708			
DK3	0,903			
DK4	0,734			
DK5	0,888			
DK6	0,742			
DK7	0,734			
DK8	0,738			
DK9	0,757			
KK1		0,870		

KK10		0,769		
KK2		0,783		
KK3		0,767		
KK4		0,807		
KK5		0,750		
KK6		0,784		
KK7		0,771		
KK8		0,823		
KK9		0,789		
MK1			0,753	
MK10			0,769	
MK2			0,771	
MK3			0,925	
MK4			0,731	
MK5			0,927	
MK6			0,723	
MK7			0,774	
MK8			0,719	
MK9			0,717	
PK1				0,714
PK10				0,716
PK2				0,769
PK3				0,900
PK4				0,837
PK5				0,803
PK6				0,879
PK7				0,781
PK8				0,784
PK9				0,762

Discriminant Validity

	Average Variance Extracted (AVE)
Disiplin Kerja	0,502
Kinerja Karyawan	0,505
Motivasi Kerja	0,507
Pengembangan Karir	0,523

Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Disiplin Kerja	0,857
Kinerja Karyawan	0,874
Motivasi Kerja	0,886
Pengembangan Karir	0,893

Composite Reliability

	Composite Reliability
Disiplin Kerja	0,898
Kinerja Karyawan	0,902
Motivasi Kerja	0,909
Pengembangan Karir	0,912

Analisis Model Struktural (Inner Model)

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,789	0,770
Motivasi Kerja	0,871	0,864

F Square

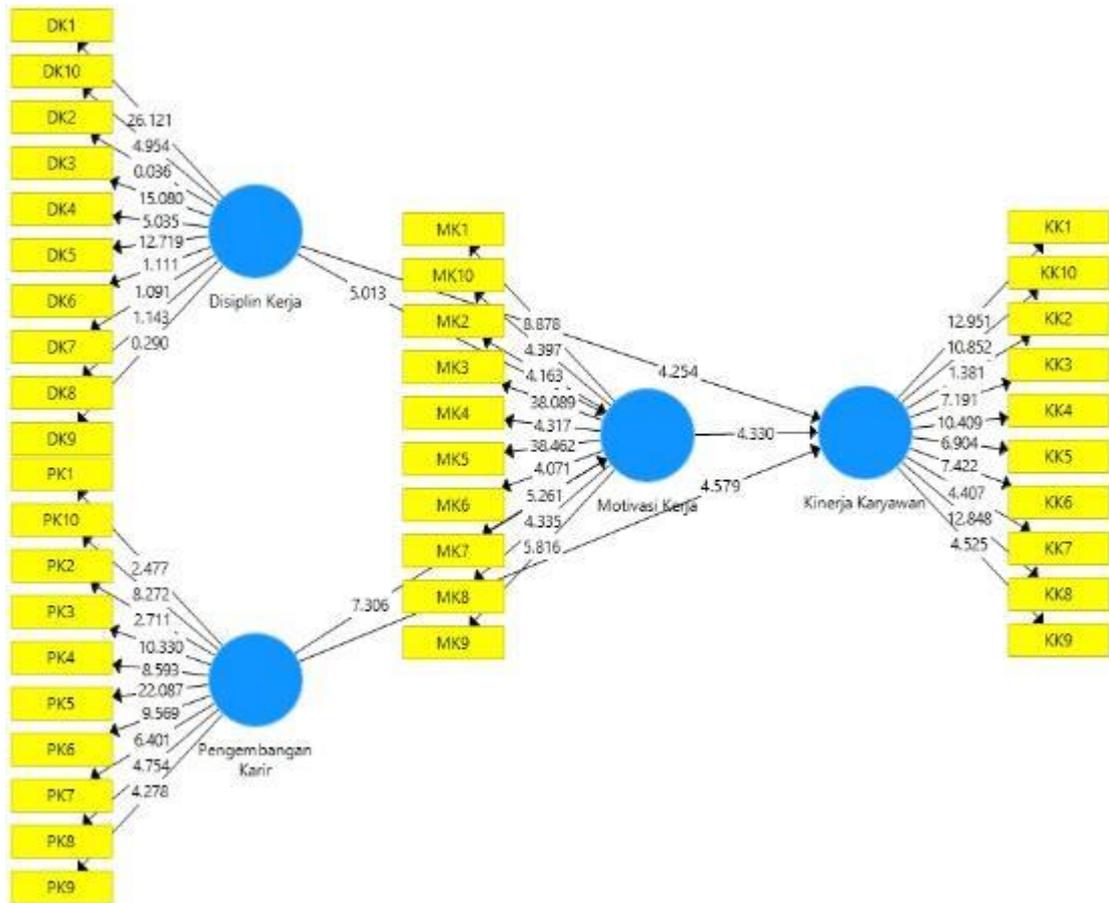
	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
Disiplin Kerja	0,403	0,635
Kinerja Karyawan		
Motivasi Kerja	0,694	
Pengembangan Karir	0,064	1,255

Pengujian Hipotesis

Direct Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Disiplin Kerja -> Kinerja Karyawan	0,447	0,460	0,185	4,254	0,000
Disiplin Kerja -> Motivasi Kerja	0,417	0,419	0,083	5,013	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	1,066	1,046	0,246	4,330	0,000
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0,455	0,326	0,161	4,579	0,000
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0,586	0,585	0,080	7,306	0,000

Gambar Direct Effect



Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Disiplin Kerja -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,444	0,435	0,127	3,502	0,001
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,624	0,614	0,173	3,618	0,000

Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Disiplin Kerja -> Kinerja Karyawan	0,491	0,495	0,122	4,010	0,000
Disiplin Kerja -> Motivasi Kerja	0,417	0,419	0,083	5,013	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	1,066	1,046	0,246	4,330	0,000
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0,370	0,388	0,117	3,160	0,002
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0,586	0,585	0,080	7,306	0,000

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

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
4	5	5	5	5	5	4	4	5	4
4	5	3	5	5	3	4	4	3	3
4	5	5	5	3	5	3	4	4	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
5	3	5	5	4	5	4	4	4	4
5	5	4	3	5	3	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
3	5	4	4	5	4	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	5	5	4	5
5	4	4	4	5	4	4	4	5	5
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	3	3	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	3
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4
5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	5	5
4	5	5	5	4	5	5	5	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
4	5	5	5	5	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
5	5	4	4	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	5	5	5	5

DISIPLIN KERJA (X1)

DK1	DK2	DK3	DK4	DK5	DK6	DK7	DK8	DK9	DK10
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

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

MOTIVASI KERJA (Z)

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

