

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN *SELF EFFICACY*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
PT. BANK SUMUT**

SKRIPSI

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



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

NAMA : CINDY RAHAYU
NPM 1905160207
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA

**UNIVESITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
MEDAN
2023**

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 23 Agustus 2023, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : CINDY RAHAYU
NPM : 1905160207
Program Studi : MANAJEMEN
Kosentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN *SELF EFFICACY* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK SUMUT

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


(Dr. FAJAR PASARIBU, SE., M.Si.)

Penguji II

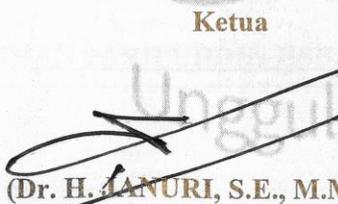

(IRMA CHRISTIANA, SE., M.M.)

Pembimbing

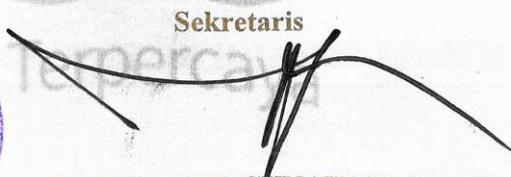

(YUDI SISWADI, SE., M.M.)

PANITIA UJIAN

Ketua


(Dr. H. LANURI, S.E., M.M., M.Si.)

Sekretaris


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





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

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : CINDY RAHAYU
NPM : 1905160207
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN *SELF EFFICACY* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK SUMUT

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Agustus 2023

Pembimbing


YUDI SISWADI, S.E., M.M

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



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

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 : CINDY RAHAYU
NPM : 1905160207
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN *SELF EFFICACY* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK SUMUT

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	Eksistensi perusahaan dan faktor internal & eksternal serta pengaruh	16/3/23	
BAB 2	Kerangka konseptual, rumus variabel & hipotesis mengenai sumber masalah	20/3/23	
BAB 3	Telaah analisis data sesuai model penelitian	29/3/23	
BAB 4	Asal usul hipotesis & Pembahasan cukup baik	30/6/23	
BAB 5	Kesimpulan & Saran serta kelebihan & kekurangan penelitian cukup	10/7/23	
Daftar Pustaka	Sitasi dosen Feb tulisan & foto referensi sesuai kebab.	10/7/23	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc pms selanjutnya	1/8/23	

Medan, Agustus 2023

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

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

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

YUDI SISWADI, S.E., M.M



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

Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 20238 Telp. 061-6622400 Ext. 22, 23, 30

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : **Cindy Rahayu**
NPM : **1905160207**
Program Studi : **Ekonomi dan Bisnis**
Konsentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia**
Judul Penelitian : **Pengaruh Pengembangan Karir dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening**

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya tulis secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari skripsi ini merupakan hasil plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, Agustus 2023

Saya,


40CB4AKX452891274
Cindy Rahayu

ABSTRAK

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN *SELF EFFICACY* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK SUMUT

Cindy Rahayu

Program Studi Manajemen

E-mail: cindyrachayu@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, pengaruh *Self Efficacy* terhadap kinerja karyawan, pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja, pengaruh *Self Efficacy* terhadap motivasi kerja, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dan pengaruh *Self Efficacy* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel sebanyak 88 responden yang merupakan karyawan PT. Bank Sumut. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (SmartPls). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan *Self Efficacy* terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap motivasi kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan *Self Efficacy* terhadap motivasi kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan *Self Efficacy* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

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

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF CAREER DEVELOPMENT AND SELF-EFFICACY ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT. BANK SUMUT

Cindy Rahayu

Management Study Program

E-mail: cindyrachayu@gmail.com

The purpose of this research is to identify and analyze the influence of career development on employee performance, the influence of self-efficacy on employee performance, the influence of career development on work motivation, the influence of self-efficacy on work motivation, the influence of work motivation on employee performance, the influence of career development on employee performance through work motivation, and the influence of self-efficacy on employee performance through work motivation. This research adopts an associative research design with a sample of 88 respondents who are employees of PT. Bank Sumut. Data collection was conducted using a questionnaire as a list of statements, and data analysis was performed using Partial Least Square (SmartPLS). The research results indicate a positive and significant influence of career development on employee performance, a positive and significant influence of self-efficacy on employee performance, a positive and significant influence of career development on work motivation, a positive and significant influence of self-efficacy on work motivation, a positive and significant influence of work motivation on employee performance, a positive and significant influence of career development on employee performance through work motivation, and a positive and significant influence of self-efficacy on employee performance through work motivation.

Keywords : Career Development, Self Efficacy, Work Motivation and Employee Performance

KATA PENGANTAR



Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu Wata'ala yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Sumut”**. Serta tak lupa shalawat beriring salam penulis haribahkan kepada Nabi kita Rasulullah Muhammad Salallahu „Alaihi Wasallam yang telah membawa manusia dari alam kegelapan menuju alam yang terang benderang.

Dalam penyusunan skripsi ini, tidak dapat terwujud tanpa bantuan dari berbagai pihak baik berupa dorongan, semangat maupun pengertian yang diberikan kepada penulis selama ini. Maka dalam kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyusun skripsi ini:

1. Ibu saya yang bernama Poniseh selaku orang tua yang telah mendukung penulis dalam proses pengerjaan skripsi
2. Bapak Prof. Dr. Agussani M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Arifin, SH., M.Hum., selaku Wakil Rektor I Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Januri, S.E., M.M., M.Si selaku Dekan dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, SE.,M.Si selaku Wakil Dekan I selaku Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si selaku Wakil Dekan III selaku Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Jasman Saripuddin Hsb., S.E., M.Si selaku Ketua Prodi Manajemen selaku Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si selaku Sekretaris Prodi Manajemen selaku Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Bapak Yudi Siswadi, S.E., M.M selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang berperan, berkontribusi, dan memberikan ilmunya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini sehingga skripsi ini dapat penulis selesaikan dengan sebaik mungkin.
10. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat bagi saya.
11. Seluruh Staff Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU).
12. Seluruh Staff Karyawan Kantor PT. Bank Sumut
13. Adik tersayang Waliyul Ahdi Al-Arif dan kakak tercinta Gita Pratiwi yang ikut serta menyemangati penulis dalam membuat skripsi ini.

14. Terimakasih kepada Rizky Wisnu Tri Prabowo, S.T yang telah membantu dan mendukung dalam pembuatan skripsi ini.
15. Terimakasih kepada sahabat saya tercinta Ryanti Ika Wardani, Shinta Marito Riana Sitompul, Delvani Audria Siregar yang telah membantu dan kebersamai selama menjalankan perkuliahaan
16. Teman-teman kelas D manajemen malam tahun 2018 yang selalu berjuang dari awal perkuliahan sampai sekarang.
17. Dan orang-orang yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu namanya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis senantiasa mengharapkan kritik dan saran serta masukan dari berbagai pihak yang membangun guna kesempurnaan skripsi ini kedepannya. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Akhirnya atas segala bantuan serta motivasi yang diberikan kepada penulis dari berbagai pihak selama ini, maka skripsi ini dapat diselesaikan dengan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, Juli 2023
Penulis

Cindy Rahayu
1905160207

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	7
1.3 Batasan Masalah	7
1.4 Rumusan Masalah.....	8
1.5 Tujuan Penelitian	8
1.6 Manfaat Penelitian	9
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 Kinerja	11
2.1.2 Pengembangan Karir	18
2.1.3 <i>Self Efficacy</i>	28
2.1.4 Motivasi	38
2.2. Kerangka Konseptual.....	45
2.2.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan.....	46
2.2.2 Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan.....	47
2.2.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	48
2.2.4 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi	49
2.2.5 Pengaruh Self Efficacy Terhadap Motivasi	50

2.2.6	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi.....	51
2.2.7	Pengaruh <i>Self Efficacy</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi.....	52
2.3.	Hipotesis	54
BAB 3	METODE PENELITIAN.....	56
3.1	Pendekatan Penelitian	56
3.2	Definisi Operasional	56
3.3	Lokasi dan Waktu Penelitian	58
3.4	Populasi dan Sampel.....	59
3.4.1	Populasi	59
3.4.2	Sampel	59
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	60
3.6	Teknik Analisis Data	62
3.6.1.	Analisa outer model	63
3.6.2.	Analisis Inner Model	64
BAB 4	HASIL PENELITIAN	68
4.1.	Hasil Penelitian	68
4.1.1	Deskripsi Hasil Penelitian.....	68
4.1.2	Identitas Responden.....	68
4.1.3	Analisis Variabel Penelitian	72
4.2.	Analisis Data.....	78
4.2.1	Analisis Model Pengukuran / Measurement Model Analysis (Outer Model)	78
4.2.2	Analisis Model Struktural / Structural Model Analysis (Inner Model).....	82
4.3.	Pembahasan	88
4.3.1	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan.....	88
4.3.2	Pengaruh <i>Self Efficacy</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	89
4.3.3	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	90
4.3.4	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja.....	91
4.3.5	Pengaruh <i>Self Efficacy</i> Terhadap Motivasi Kerja.....	92

4.3.6	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja.....	93
4.3.7	Pengaruh <i>Self Efficacy</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja	94
BAB 5 PENUTUP.....		96
5.1.	Kesimpulan	96
5.2.	Saran	97
5.3.	Keterbatasan Penelitian.....	98
DAFTAR PUSTAKA		99

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3. 1 Indikator Kinerja	56
Tabel 3.2. Indikator Pengembangan Karir	57
Tabel 3.3. Indikator <i>Self Efficacy</i>	57
Tabel 3.4. Indikator Motivasi.....	58
Tabel 3.5. Waktu Penelitian	58
Tabel 3. 6 Data Jumlah Karyawan Tetap	59
Tabel 3. 7 Skala Likert	62
Tabel 4. 1 Skala Likert	68
Tabel 4. 2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	69
Tabel 4. 3 Identitas Responden Berdasarkan Usia.....	69
Tabel 4. 4 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan	70
Tabel 4. 5 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	71
Tabel 4. 6 Identitas Responden Berdasarkan Status	71
Tabel 4. 7 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan	72
Tabel 4. 8 Skor Angket Untuk Variabel Pengembangan Karir.....	74
Tabel 4. 9 Skor Angket Untuk Variabel <i>Self Efficacy</i>	75
Tabel 4. 10 Skor Angket Untuk Variabel Motivasi Kerja	77
Tabel 4. 11 <i>Outer Loading</i>	79
Tabel 4. 12 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	80
Tabel 4. 13 <i>Cronbach Alpha</i>	81
Tabel 4. 14 Composite Reliability	81
Tabel 4. 15 <i>R-Square</i>	82
Tabel 4. 16 <i>F-Square</i>	83
Tabel 4. 17 <i>Direct Effect</i>	84
Tabel 4. 18 <i>Indirect Effect</i>	86
Tabel 4. 19 <i>Total Effect</i>	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Pengaruh Pengembangan karir terhadap Kinerja Karyawan.....	46
Gambar 2.2. Pengaruh <i>Self Efficacy</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	48
Gambar 2.3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	49
Gambar 2.4. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi.....	50
Gambar 2.5. Pengaruh <i>Self Efficacy</i> terhadap Motivasi.....	51
Gambar 2.6. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi.....	52
Gambar 2.7. Pengaruh <i>Self Efficacy</i> terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi	53
Gambar 2.8. Kerangka Konseptual	54
Gambar 4. 1 Hasil Uji Algorithm (<i>Outer Loading</i>)	80
Gambar 4. 2 Hasil Uji <i>Bootstrapping (Direct Effect)</i>	85

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan bisnis di era modern ini semakin berkembang. Banyak perusahaan bermunculan baik perusahaan asing maupun perusahaan lokal. Hal ini disebabkan oleh karena Indonesia merupakan negara yang memiliki pangsa pasar cukup tinggi dan tentunya menguntungkan bagi perusahaan-perusahaan. Jika ditinjau dari masyarakatnya wajar saja Indonesia menjadi pasar yang menggiurkan bagi kebanyakan perusahaan asing maupun perusahaan lokal karena masyarakat Indonesia sangat konsumtif.

Perusahaan dapat tumbuh dan berkembang tidak hanya dipengaruhi oleh adanya pangsa pasar yang besar, namun juga dipengaruhi oleh banyak faktor yang menyangkut perusahaan itu sendiri. Salah satunya adalah faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam setiap kegiatan perusahaan, tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang kreatif maka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia adalah kunci pokok perusahaan dalam mengembangkan dan menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Perkembangan suatu perusahaan juga dilihat dari kinerja karyawan.

Kinerja karyawan berhubungan secara langsung terhadap perkembangan perusahaan. Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya

untuk mencapai target kerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari para karyawan harus mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan, sebab menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja ini adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja pegawai bersangkutan (Muis, Jufrizen, & Fahmi, 2018)

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam kemajuan suatu perusahaan. Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, pengawasan juga mempunyai peran dalam menentukan arah organisasi mengarahkan apa yang boleh dilakukan, mengarahkan bagaimana mengalokasikan sumber dayanya, mengelola sumber daya organisasional, dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang di lingkungannya. Suatu organisasi atau instansi dapat dilihat tingkat keberhasilan kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti, jaminan kesehatan dan keamaan kerja, pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan

kepada bawahannya, kompetensi pegawai, serta keadaan lingkungan kerja fisik organisasi tersebut (Widiyanti & Fitriani, 2017).

Pengembangan karir merupakan factor yang mempengaruhi kinerja. Menurut (Londong & Yulita, 2017) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan karir yang tidak jelas adalah tanggung jawab perusahaan yang akan membuat karyawan merasa tidak dapat berkembang dan tidak memiliki jenjang karir, pengembangan karir bukan semata-mata untuk memberikan kesempatan untuk karyawan memperoleh jenjang karir yang lebih tinggi tetapi untuk memberikan tanggung jawab lebih dan penghargaan terhadap usaha yang telah dilakukan oleh karyawan.

Perusahaan yang tidak memiliki rencana pengembangan karir untuk karyawan adalah perusahaan yang tidak menilai karyawan sebagai aset penting bagi perusahaan, karena karyawan juga memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir. Pengembangan karir itu sendiri dipengaruhi oleh factor Prestasi kerja (*job performance*), Eksposur (*exposure*), Jaringan kerja (*net working*), Pengunduran diri (*resignations*). Pengembangan karir akan memberikan keuntungan bagi individu dan organisasi. Melalui program pengembangan karir, perusahaan akan meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, menurunkan labour turn over, dan akan meningkatkan kesempatan promosi bagi karyawan.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja adalah *Self Efficacy*. Dimana individu-individu lebih percaya bahwa mereka akan melakukan dengan tugas baik, upaya mereka akan semakin dimasukkan ke dalam tujuan dan untuk mencapai tujuan itu (Wijayanti & Nugrohoseno, 2018). Efikasi diri adalah

keyakinan individu akan kemampuan yang dimiliki dalam hal melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Seorang dengan efikasi diri yang tinggi mereka percaya mampu melakukan sesuatu untuk mengubah kejadian-kejadian disekitarnya, sedangkan seseorang yang memiliki efikasi diri rendah menganggap dirinya tidak mampu mengerjakan segala sesuatu yang ada disekitarnya (Sembiring, 2022). Dalam situasi yang sulit orang dengan *Self Efficacy* yang rendah akan mudah menyerah sementara *Self Efficacy* yang tinggi akan berusaha lebih keras untuk mengatasi tantangan yang ada.

Efikasi diri itu sendiri dapat dipengaruhi oleh faktor pencapaian prestasi, pengalaman orang lain, persuasi Verbal dan kondisi emosional (Alwisol, 2009). *Self Efficacy* (efikasi diri) sebagai evaluasi seseorang mengenai kemampuan atau kompetensi dirinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai tujuan, dan mengatasi hambatan. *Self Efficacy* (efikasi diri) terjadi pada suatu fenomena situasi khusus, para peneliti lain telah membedakan *selfefficacy* (efikasi diri) secara umum atau *generalized Self Efficacy*. Pada *Self Efficacy* secara umum menggambarkan suatu penilaian diri seberapa baik seseorang dapat melakukan suatu perbuatan pada situasi yang beraneka ragam (Ghufron & Risnawati, 2010). *Self Efficacy* itu sendiri dapat dipengaruhi oleh factor – factor psikologis, factor sosial, factor fisik dan factor finansial (Sutrisno, 2016).

Selain faktor organisasi yang berupa penghargaan yang diberikan oleh perusahaan itu sendiri, seperti halnya pengembangan karir dan *Self Efficacy* yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, faktor individual yaitu motivasi kerja juga dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi merupakan suatu kegiatan yang dapat mengakibatkan seseorang terdorong untuk

menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih semangat, rela dan penuh tanggung jawab. Adapun penjelasan dan pendapat para ahli mengenai definisi motivasi yang telah dijabarkan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwasanya motivasi merupakan suatu keadaan dimana seseorang merasa terdorong untuk lebih giat lagi dalam bekerja yang disebabkan oleh adanya suatu keinginan yang ingin dicapai oleh orang tersebut (Siagian & Khair, 2018).

Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan presistensi, dalam hal melaksanakan kegiatankegiatan tertentu. Motivasi merupakan dorongan yang menggerakkan karyawan supaya meningkatkan kinerja, sehingga bisa mewujudkan dan mencapai tujuan yang ditentukan perusahaan. Motivasi karyawan sangat penting karena motivasi merupakan salah satu hal yang menyebabkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau berkerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Didalam memotivasi karyawan terdapat factor internal dan factor eksternal yang dapat mempengaruhi karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Bank Sumut adalah salah satu Bank di Indonesia dengan nama perusahaan PT Bank Pembangunan Daerah Sumatra Utara, yang berkantor pusat di di Jl Imam Bonjol No. 18, Medan, Sumatra Utara. PT BPD Sumut atau yang lebih dikenal dengan Bank Sumut adalah sebuah bank pembangunan daerah bersifat devisa didirikan pada tanggal 4 November 1961. Bank Sumut dibentuk dengan status Perseroan Terbatas. Berdasarkan observasi awal penulis pada kantor PT. Bank Sumut penulis melihat bahwa karyawan kurang mampu menyelesaikan

pekerjaannya tepat waktu hal ini dilihat bahwa masih seringnya pekerjaan karyawan yang terlambat selesai.

Seorang pegawai dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan tuntutan yang telah ditargetkan institusi atau organisasi ditempat bekerjanya dengan tujuan agar semua sasaran kerja dapat dicapai. Bila tugas kerja bisa dicapai dengan optimal, pegawai tersebut berarti telah memnuhi tugas dan kewajiban kerjanya sesuai dengan harapan. Masalah pengembangan karir di perusahaan belum berjalan secara efektif, dimana masih banyak karyawan yang lambat dalam pengembangan karirnya, dimana ada beberapa karyawan yang telah lama bekerja tetapi karirnya masih belum meningkat dan *Self Efficacy* atau kesadaran diri sendiri belum maksimal, dimana karyawan kurang mampu dalam menyelesaikan masalah yang sulit juga penyebabnya kurang kerjasama antar karyawan dimana banyak karyawan yang kurang percaya diri dapat menyelesaikan urusan secara efisien tanpa adanya kejadian yang tidak terduga (masalah), kurang mampu memecahkan masalah yang dihadapi oleh karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas maka terdapat hal yang perlu diteliti agar dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai keadaan perusahaan yang sebenarnya. Maka, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Pengembangan Karir dan *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat diperoleh informasi tentang permasalahan yang ditemukan pada karyawan PT. Bank Sumut adalah sebagai berikut:

1. Karyawan tidak menggunakan waktu dengan baik, sehingga karyawan meragukan kemampuannya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.
2. Masih banyak karyawan yang lambat dalam pengembangan karirnya, dimana ada beberapa karyawan yang telah lama bekerja tetapi karirnya masih belum meningkat.
3. Ditemukan adanya karyawan yang menunjukkan perilaku *Self Efficacy* karyawan yang relative rendah dimana karyawan kurang mampu dalam menyelesaikan masalah yang sulit dimana banyak karyawan yang tidak percaya diri dapat menyelesaikan urusan secara efisien tanpa adanya kejadian yang tidak terduga (masalah).
4. Kurangnya motivasi kerja yang diberikan pimpinan yang menyebabkan menurunnya kinerja para karyawan.

1.3 Batasan Masalah

Hasil yang diperoleh dari sebuah penelitian yang dilakukan di PT. Bank Sumut maka penulis membatasi penelitian pada masalah Pengaruh pengembangan karir dan *Self Efficacy* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Bank Sumut.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini, adalah:

1. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut?
2. Apakah *Self Efficacy* berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut?
3. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Motivasi pada PT. Bank Sumut?
4. Apakah *Self Efficacy* berpengaruh terhadap Motivasi pada PT. Bank Sumut?
5. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut?
6. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi pada PT. Bank Sumut?
7. Apakah *Self Efficacy* berpengaruh terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi pada PT. Bank Sumut?

1.5 Tujuan Penelitian

Sebagaimana berkaitan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pengembangan Karir terhadap

Motivasi pada PT. Bank Sumut.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Self Efficacy* terhadap Motivasi pada PT. Bank Sumut.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi pada PT. Bank Sumut.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi pada PT. Bank Sumut.

1.6 Manfaat Penelitian

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

1. Manfaat Teoritis

- a. Merupakan sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang Pengaruh Pengembangan Karir dan *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penambahan ilmu pengetahuan, khususnya bagi Manajemen Sumber daya Manusia serta menjadi bahan bacaan dan dapat memberikan referensi bagi mahasiswa lain.

2. Manfaat Praktis

- a. Sebagai referensi dan bahan pertimbangan khususnya untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan upaya meningkatkan *employee performance*.

- b. Sebagai bahan informasi dan masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan *employee performance* dan menentukan kebijakan secara tepat guna mencapai produktivitas kerja perusahaan pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan perilaku yang ditampilkan seseorang dalam melakukan pekerjaan sesuai potensi yang dimilikinya, dimana suatu target dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri.

Menurut (Bismala, Arianty, & Farida, 2017) Kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Menurut (Tirtayasa, 2019) Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Menurut (Ngalimun, 2019) mengungkapkan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi. Kinerja karyawan diartikan

sebagai pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

Menurut (Marewo, Mutongi, Nyoni, & Nyoni, 2020) Kinerja karyawan melibatkan kualitas dan kuantitas output, kehadiran ditempat kerja dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. Suatu pekerjaan memiliki persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang biasanya disebut sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Permasalahan kinerja karyawan diduga disebabkan oleh faktor pengembangan karir dan motivasi kerja yang terbilang rendah.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika (Jufrizen & Rahmadhani, 2020).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dari sebuah kelompok atau individu yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Seorang pegawai yang kinerja tinggi mempunyai sikap-sikap yang positif seperti kegembiraan, kerjasama, ketaatan dalam kewajiban serta adanya kesetiaan dari pegawai tersebut.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja

Kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara

keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Menurut (Mangkunegara, 2017) mengemukakan tujuan dari evaluasi kinerja sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kerja yang ideal.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

Sedangkan menurut (Rivai, 2014) bahwa ada beberapa manfaat dari penilaian kinerja 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 pegawai, penyusunan program pengembangan karir yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan pegawai dengan kepentingan perusahaan.
- 5) **Perbaikan Kinerja.** Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi pegawai, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja pegawai.
- 6) **Evaluasi Proses Staffing.** Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.
- 7) **Definisi Proses Pegawai.** Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan pegawai 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 pegawai.

2.1.1.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan, dari dalam maupun dari luar perusahaan serta diri karyawan. Landasan utama dalam penyelenggaraan kinerja yang efektif adalah kesadaran bahwa keberhasilannya paling tidak dipengaruhi oleh masalah prosedur dan proses maupun jenis bentuk atau system pencatat standar yang digunakan (Jufrizen, 2018a). Menurut (E Sutrisno, Fatoni, & Nawawi, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan adalah sebagai berikut :

1) Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

2) Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

3) Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketepatan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjuangan yang dibuat antara perusahaan dan karyawan.

4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Sedangkan menurut (Darmadi, 2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor individu, faktor organisasi, faktor psikologis, faktor kemampuan dan motivasi yang berkaitan dengan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja.

2.1.1.4 Indikator Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi, kontribusi yang dapat diberikan karyawan terhadap organisasinya (Arianty, 2014). Ada enam kategori yang digunakan untuk mengukur tingkat kinerja pegawai secara individual (Gary, 2013) sebagai berikut:

- 1) *Quality*
- 2) *Productivity*
- 3) *Job Knowledge*
- 4) *Reliability*
- 5) *Availibity*
- 6) *Independence*

Keenam kategori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Quality*, yaitu tingkat dimana hasil kinerja dari karyawan yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti ketepatan, ketelitian, dan dapat diterima dari suatu aktivitas.
- 2) *Productivity*, yaitu kuantitas atau jumlah yang dihasilkan secara efisien dan efektif.
- 3) *Job knowledge*, yaitu tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang karyawan ataupun informasi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaannya.
- 4) *Reliability*, yaitu tingkat dimana seorang karyawan dapat dipercaya selama menyelesaikan pekerjaan dalam hal tidak lanjut pekerjaannya.
- 5) *Availability*, yaitu tingkat ketepatan waktu dari suatu aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan dan ketepatan dalam catatan daftar kehadiran karyawan.
- 6) *Independence*, yaitu tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa bantuan bimbingan dari pengawasnya.

Selanjutnya terdapat delapan indikator kinerja menurut (Fattah, 2017) yaitu sebagai berikut:

- 1) Kuantitas kerja.
- 2) Kualitas kerja.
- 3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas.
- 4) Disiplin kerja, inisiatif.
- 5) Ketelitian.
- 6) Kepemimpinan.
- 7) Kejujuran.
- 8) Kreativitas.

2.1.2 Pengembangan Karir

2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir tercermin dalam gagasan bahwa orang selalu bergerak lebih maju dan meningkat dalam pekerjaan yang dipilihnya. Bergerak maju berarti kenaikan gaji yang lebih besar dengan tanggung jawab yang lebih besar pula. Untuk lebih jelasnya, berikut ini akan dikemukakan pengertian karir menurut beberapa ahli, diantaranya, menurut (Handoko, 2013) suatu karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dipunyai selama kehidupan kerja seseorang.

Dalam perencanaan karir seseorang karyawan memang tidak menjamin keberhasilan karir karena walaupun sudah dirancang sedemikian rupa akan tetapi sikap atasan, faktor pengalaman, pendidikan dan juga nasib seseorang sangat mendukung dalam keberhasilan karir seseorang. Pengembangan karir ditentukan oleh interaksi dinamis antara individu, kontekstual, perantara (*mediating*), lingkungan dan faktor keluaran (*output*)., sedangkan pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai (Julianita, 2018).

Pengembangan karier adalah suatu usaha yang dilakukan oleh karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dan dilakukan secara terus menerus untuk mendapatkan apresiasi kenaikan jenjang jabatan yang diberikan oleh perusahaan (Kudsi, Riadi, & Lestari, 2017).

(Mangkunegara, 2017) menyatakan pengembangan karir adalah aktifitas kekaryawan yang membantu karyawan-karyawan merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Dari beberapa defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa dengan pengembangan karir adalah aktivitas yang membantu karyawan merencanakan masa depan karir mereka di perusahaan agar karyawan dan perusahaan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan. Setiap orang harus bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya.

2.1.2.2 Tujuan Pengembangan Karir

Untuk menghadapi tuntutan dan tugas sekarang dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan karyawan merupakan keharusan mutlak. Kemutlakan itu tergambar pada berbagai jenis manfaat yang dapat dipetik daripadanya, baik organisasi, para karyawan maupun bagi pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi. Berarti semuanya bermuara pada peningkatan produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut (Pradnyawati & Komalasari, 2017) menyatakan bahwa tujuan dari program karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan. Menurut (Sutrisno, 2016) pengembangan karir bertujuan untuk:

- 1) Memberikan kepastian arah karier karyawan dalam kiprahnya di lingkup organisasi

- 2) Meningkatkan daya tarik organisasi atau institusi bagi para karyawan yang berkualitas
- 3) Memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program-program pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam rangka mengambil keputusan di bidang karir serta perencanaan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan yang selaras dengan rencana pengembangan organisasi
- 4) Memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam melakukan administrasi pergerakan karyawan dalam hal karir promosi, rotasi ataupun demosi jabatan.

2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan pelaksanaan (implementasi) perencanaan karir. Menurut (Rivai, 2014) Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah:

- 1) Hubungan karyawan dengan organisasi.
- 2) Motivasi karyawan
- 3) Faktor-faktor eksternal
- 4) Politik dalam organisasi
- 5) Sistem penghargaan
- 6) Jumlah karyawan
- 7) Ukuran organisasi
- 8) Budaya organisasi
- 9) Tipe Manajemen

Adapun penjelasan dari faktor-faktor di atas sebagai berikut:

- 1) Hubungan karyawan dengan organisasi.

Dalam keadaan ideal hubungan antara karyawan dan organisasi adalah saling menguntungkan sehingga dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Saling menguntungkan disini diartikan bahwa bagi karyawan, organisasi merupakan tempat atau wadah dimana karyawan tersebut berpijak dan bergantung mencari karirnya. Sedangkan bagi organisasi, karyawan merupakan alat yang dapat mengembangkan dan membesarkan organisasi. Jadi maju dan mundurnya organisasi bergantung pada kemampuan karyawan dalam pengelolaannya.

2) Motivasi Karyawan

Karyawan yang terlalu emosional, apatis, ambisius, curang dan lain-lain merupakan penyimpangan dari personalitas karyawan. Karyawan yang mempunyai motivasi yang kurang baik sulit untuk dibina karirnya, sebab terlalu apatis, tidak peduli pada tanggung jawab pekerjaan dan lingkungan. Karyawan yang terlalu memiliki motivasi seperti ambisius dan curang kemungkinan mempunyai sifat memaksa untuk mencapai tujuan karirnya.

3) Faktor – Faktor eksternal

Manajemen karir dalam suatu organisasi dapat menjadi kacau balau akibat adanya intervensi dari luar. Intervensi ini sering terjadi ketika adanya promosi jabatan yang lebih tinggi. Rencana karir dari dalam sering terjadi batal akibat adanya droping karyawan dari luar organisasi. Akibat adanya sistem perencanaan karir menjadi kacau. Kejadian inipun sering terjadi dalam perusahaan-perusahaan BUMN.

4) Politik dalam organisasi

Manajemen karir karyawan akan tersendat dan bahkan mati apabila ada intrik-intrik, hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme yang mempengaruhi karir seorang karyawan dari pada pengakuan prestasi kerjanya. Jadi politik yang parah dalam organisasi mengakibatkan perencanaan karir menjadi rusak. Sehingga tidak ada lagi karyawan yang bekerja secara profesional.

5) Sistem penghargaan

Unsur penghargaan akan banyak mempengaruhi manajemen karir. Jadi sistem penghargaan yang jelas akan mempengaruhi prestasi kerja karyawan, sehingga akan jelas pula sistem pengembangan karir karyawan. Karyawan yang memiliki pendidikan tingkat tinggi dan diklat yang cukup serta memiliki prestasi kerja yang baik harus diberikan penghargaan yang sesuai disamping gaji dan insentif yang memadai yaitu berupa promosi jabatan.

6) Jumlah karyawan

Jumlah karyawan dalam tingkat yang tinggi akan membuat tingkat persaingan yang tinggi untuk meraih suatu promosi jabatan. Sedangkan tingkat jumlah karyawan yang rendah akan membuat sistem manajemen lebih sederhana dan mudah dikelola, sehingga kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan promosi jabatan dan karir akan lebih terbuka.

7) Ukuran organisasi

Suatu organisasi dapat dilihat besar atau kecilnya melalui jenis pekerjaan, jumlah personel dan jumlah jabatan. Kesempatan untuk promosi dan rotasi karyawan dipengaruhi oleh besarnya organisasi dan manajemen karir.

8) Budaya organisasi

Organisasi mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan tersendiri. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesionalisme, objective, rasional dan demokratis. Ada pula yang cenderung feodalistik, konservatif dan birokratis. Ada pula organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja (merit sistem) dan ada juga yang menghargai senioritas.

9) Tipe manajemen

Berbagai tipe manajemen sangat mempengaruhi atas pengembangan karir otoriter karyawan. Ada beberapa manajemen yang cenderung kaku, tersentralisir, tertutup, dan tidak demokratis. Untuk tipe manajemen yang demikian keterlibatan karyawan dalam pembinaan karir sangat kecil.

Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami. Menurut (Wakhinuddin, 2020) beberapa hal yang berkaitan dengan perkembangan karir seorang karyawan adalah:

- 1) Prestasi kerja (*job performance*)
- 2) Eksposur (*exposure*)
- 3) Jaringan kerja (*net working*)
- 4) Pengunduran diri (*resignations*)

Berikut merupakan penjelasannya :

1) Prestasi kerja (job performance)

Prestasi kerja merupakan factor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung pada prestasi kerja yang baik dan etis. Asumsi kinerja yang baik melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir.

2) Eksposur (exposure)

Kemajuan karir juga dapat dikembangkan melalui exposure. Eksposur menjadi paham dan diharapkan dapat dipertahankan setinggi mungkin mengetahui apa yang diharapkan dari adanya promosi, pemindahan ataupun kesempatan berkarir lainnya dengan melakukan kegiatan yang kondusif.

3) Jaringan kerja (net working)

Jaringan kerja berarti perolehan eksposur di luar perusahaan. Kontrak pribadi dan professional, utamanya melalui asosiasi profesi akan memberikan kontak kepada seseorang yang bias jadi penting dalam mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan yang lebih baik. Kemudian ketika karir seorang karyawan mencapai jalan buntu atau pemecatan mendorong seseorang masuk ke dalam kelompok paruh waktu, maka kelompok ini bias membantu tujuan seseorang menuju pada peluang-peluang pekerjaan.

4) Pengunduran diri (resignations)

Apabila perusahaan tempat seorang karyawan bekerja tidak memberikan kesempatan berkarir yang banyak dan ternyata di luar perusahaan terbuka kesempatan yang cukup besar untuk berkarir, untuk memenuhi tujuan karirnya karyawan tersebut akan mengundurkan diri.

2.1.2.4 Indikator Pengembangan Karir

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
- 2) Dukungan perusahaan dalam bentuk moril

- 3) Dukungan perusahaan dalam bentuk materil
- 4) Pelatihan
- 5) Perlakuan yang adil dalam berkarier
- 6) Informasi karier
- 7) Promosi
- 8) Mutasi
- 9) Penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat
- 10) Pengembangan tenaga kerja

Indikator tersebut dapat dijelaskan dibawah ini :

- 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 dirinya

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.

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

- 1) Perlakuan yang adil dalam berkarir
- 2) Kepedulian para atasan
- 3) Informasi tentang berbagai peluang promosi
- 4) Adanya minat untuk dipromosikan

5) Tingkat kepuasan

Indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Perlakuan yang Adil dalam Berkarir

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

2) Keperdulian para Atasan

Salah satu keperdulian atasan adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai mengetahui potensi yang perlu diatasi.

3) Informasi tentang berbagai Peluang Promosi

Karyawan pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan.

4) Adanya Minat Untuk Dipromosikan

Minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pegawai memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai faktor lainnya untuk mengembangkan karirnya.

5) Tingkat Kepuasan

Seseorang bisa merasa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi merupakan usaha yang akan sia-sia kerana mustahil untuk dicapai.

2.1.3 *Self Efficacy*

2.1.3.1 **Pengertian *Self Efficacy***

Self Efficacy merupakan kepercayaan terhadap kemampuan seseorang untuk menjalankan tugas artinya *Self Efficacy* merupakan variabel yang dapat mempengaruhi kinerja secara langsung. Individu yang memiliki *Self Efficacy* tinggi akan mencapai suatu kinerja yang lebih baik. Menurut (Widyawati & Karwini, 2018) *Self Efficacy* adalah keyakinan individu dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang dihadapinya diberbagai situasi serta mampu menentukan tindakan dalam menyelesaikan tugas atau masalah tertentu, sehingga individu tersebut mampu mengatasi rintangan dan mencapai tujuan yang diharapkan.

Self Efficacy merupakan salah satu aspek pengetahuan tentang diri atau self knowledge yang paling berpengaruh dalam kehidupan manusia sehari-hari. (Khaerana, 2020). Efikasi diri memainkan peran yang sangat besar dikarenakan dapat membantu seseorang dalam menentukan pilihan, usaha mereka untuk maju, kegigihan dan ketekunan yang mereka tunjukkan dalam menghadapi kesulitan, dan derajat kecemasan atau ketenangan yang mereka alami saat mereka mempertahankan tugas-tugas yang mencakup kehidupan mereka.

Menurut (Fadilah, Netty, & Laura.S, 2018) *Self Efficacy* dapat diperoleh, diubah, ditingkatkan atau diturunkan, melalui salah satu atau kombinasi empat sumber, yakni pengalaman menguasai sesuatu prestasi (performance accomplishment), pengalaman vikarius (vicarious experinces), persuasi sosial (social persuasion), dan pembangkitan emosi (emotional physiological states).

Self Efficacy merupakan kepercayaan karyawan pada kapasitas dirinya untuk mencapai kesuksesan pada pekerjaan dan tanggung jawabnya *Self Efficacy* sebagai keyakinan individu tentang kemampuannya untuk mengarahkan motivasi, sumber daya kognitif, dan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya (Farisi et al., 2022).

Menurut (Ghufron & Risnawati, 2010) mendefinisikan *Self Efficacy* (efikasi diri) sebagai evaluasi seseorang mengenai kemampuan atau kompetensi dirinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai tujuan, dan mengatasi hambatan. Meskipun Bandura menganggap *Self Efficacy* terjadi pada suatu fenomena situasi khusus, parapeneliti lain telah membedakan *selfefficacy* secara umum atau *generalized Self Efficacy*. Pada *Self Efficacy* secara umum menggambarkan suatu penilaian diri seberapa baik seseorang dapat melakukan suatu perbuatan pada situasi yang beraneka ragam.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa efikasi diri adalah keyakinan individu akan kemampuan yang dimiliki dalam hal melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Seorang dengan efikasi diri yang tinggi mereka percaya mampu melakukan sesuatu untuk mengubah kejadian-kejadian disekitarnya, sedangkan seseorang yang memiliki efikasi diri rendah menganggap dirinya tidak mampu mengerjakan segala sesuatu yang ada disekitarnya. Dalam situasi yang sulit orang dengan *Self Efficacy* yang rendah akan mudah menyerah sementara *Self Efficacy* yang tinggi akan berusaha lebih keras untuk mengatasi tantangan yang ada.

2.1.3.2 Jenis – Jenis *Self Efficacy*

Self Efficacy merupakan keyakinan dalam diri seseorang terhadap kemampuan yang dimiliki bahwa ia mampu untuk melakukan sesuatu atau mengatasi suatu situasi bahwa ia akan berhasil dalam melakukannya. Menurut (Puspitaningtyas, 2017) *Self Efficacy* dibedakan atas tiga bagian yaitu:

- 1) Level
- 2) Strength
- 3) Generality

Berikut merupakan penjelasannya :

1) *Level*

Hal ini berkaitan dengan derajat kesulitan tugas dimana individu merasa mampu atau tidak untuk melakukannya, sebab kemampuan diri individu dapat berbeda-beda. Konsep dalam dimensi ini terletak pada keyakinan individu atas kemampuannya terhadap tingkat kesulitan tugas.

2) *Strength*

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

3) *Generality*

Hal ini berkaitan dengan keyakinan individu akan kemampuannya melaksanakan tugas diberbagai aktivitas. Aktivitas yang bervariasi menurut

individu yakin atas kemampuannya dalam melaksanakan tugas atau aktivitas tersebut. Apakah individu merasa yakin atau tidak.

2.1.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi *Self Efficacy*

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi perkembangan *Self Efficacy* menurut (Ormrod, 2012) sebagai berikut:

- 1) Keberhasilan dan kegagalan pembelajaran sebelumnya
- 2) Pesan dari orang lain
- 3) Keberhasilan dan kegagalan orang lain
- 4) Keberhasilan dan kegagalan dalam kelompok yang lebih besar

Berikut merupakan penjelasannya :

- 1) Keberhasilan dan kegagalan pembelajaran sebelumnya

Ketika individu menjumpai kegagalan atau kemunduran kecil dalam proses mencapai kesuksesan, mereka belajar bahwa mereka dapat meraih kesuksesan jika mereka berusaha lebih keras lagi. Mereka juga memahami bahwa kegagalan dapat memberikan informasi untuk mengembangkan efikasi diri yang kuat.

- 2) Pesan dari orang lain

Efikasi diri seseorang bisa meningkat melalui stimulus berupa alasan-alasan yang diberikan oleh orang lain kepada seseorang bahwa mereka dapat sukses di masa depan. Bahkan umpan balik negatif dapat meningkatkan performa apabila umpan balik itu mengkomunikasikan keyakinan bahwa perbaikan itu sangat mungkin.

- 3) Keberhasilan dan kegagalan orang lain

Seseorang sering mempertimbangkan kesuksesan dan kegagalan orang lain ketika menilai peluang sukses mereka sendiri. Optimisme mengenai kemampuan seseorang dapat dibentuk melalui pengamatan kesuksesan dan kegagalan orang lain sehingga efikasi diri mereka bias meningkat.

4) Keberhasilan dan kegagalan dalam kelompok yang lebih besar

Efikasi diri yang lebih besar secara kolektif tergantung tidak hanya pada persepsi seseorang dan orang lain, melainkan juga pada persepsi mereka tentang bagaimana mereka dapat bekerjasama secara efektif dan mengkoordinasikan peran dan tanggung jawab mereka.

Selanjutnya menurut (Alwisol, 2009) faktor-faktor yang mempengaruhi efikasi diri adalah :

- 1) Pencapaian prestasi
- 2) Pengalaman orang lain
- 3) Persuasi Verbal
- 4) Kondisi emosional

Berikut ini adalah penjelasan faktor yang mempengaruhi *Self Efficacy* :

1) Pencapaian prestasi

Apabila seseorang pernah mengalami keberhasilan dimasa lalu maka dapat meningkatnya efikasi dirinya. Keberhasilan yang di dapatkan akan meningkatkan efikasi diri yang dimiliki seseorang sedangkan kegagalan akan menurunkan efikasi dirinya. Apabila keberhasilan yang di dapatkan seseorang lebih banyak karena faktor-faktor di luar dirinya, biasanya tidak akan membawa pengaruh terhadap peningkatan efikasi diri. Akan tetapi, apabila keberhasilan itu di dapat melalui hambatan yang besar dan

merupakan hasil perjuangan sendiri maka hal itu akan membawa pengaruh terhadap peningkatan efikasi diri.

2) Pengalaman orang lain

Individu yang orang lain berhasil dalam melakukan suatu aktivitas dan memiliki kemampuan sebanding dapat meningkatkan efikasi dirinya. Pengalaman keberhasilan orang lain yang memiliki kemiripan dengan individu dalam mengerjakan tugas yang sama. Efikasi tersebut didapat melalui *social models* yang biasanya terjadi pada diri seseorang yang kurang pengetahuan tentang kemampuan dirinya sehingga melakukan modeling. Namun efikasi diri yang di dapat tidak akan berpengaruh bila model yang diamati tidak memiliki kemiripan atau berbeda dengan model.

3) Persuasi Verbal

Individu diarahkan dengan saran, nasihat, bimbingan sehingga dapat meningkatkan keyakinan seseorang bahwa kemampuan-kemampuan yang ia dimiliki dapat membantu untuk mencapai apa yang diinginkan. Informasi tentang kemampuan yang di sampaikan secara verbal oleh seseorang yang berpengaruh biasanya digunakan untuk menyakinkan seseorang bahwa ia mampu melakukan tugas.

4) Kondisi emosional

Seseorang akan lebih mungkin mencapai keberhasilan jika tidak terlalu sering mengalami keadaan yang menekan karena dapat menurunkan prestasinya dan menurunkan keyakinan kemampuan dirinya. Kecemasan dan stres yang terjadi dalam diri seseorang ketika melakukan tugas sering diartikan suatu kegagalan. Pada umumnya seseorang cenderung akan

mengharapkan keberhasilan dalam kondisi yang tidak diwarnai oleh ketegangan dan tidak merasakan adanya keluhan. Efikasi diri biasanya ditandai oleh rendahnya tingkat stres dan kecemasan sebaliknya efikasi diri yang rendah ditandai oleh tingkat stres dan kecemasan yang tinggi pula

2.1.3.4 Indikator *Self Efficacy*

Terdapat 4 (empat) indikator untuk mengukur *Self Efficacy* (Lunenburg, 2011), yaitu:

- 1) Pengalaman akan kesuksesan (*Past Performance*)
- 2) Pengalaman individu lain (*Vicarious Experience*)
- 3) Persuasi verbal (*Verbal Persuasion*)
- 4) Keadaan fisiologis (*Emotional Cues*)

Keempat indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Pengalaman akan kesuksesan (*Past Performance*)

Pengalaman akan kesuksesan adalah sumber yang paling besar pengaruhnya terhadap *Self Efficacy* individu karena didasarkan pada pengalaman otentik. Pengalaman akan kesuksesan menyebabkan *Self Efficacy* individu meningkat, sementara kegagalan yang berulang mengakibatkan menurunnya *Self Efficacy*, khususnya jika kegagalan terjadi ketika *Self Efficacy* individu belum benar-benar terbentuk secara kuat. Kegagalan juga dapat menurunkan *Self Efficacy* individu jika kegagalan tersebut tidak merefleksikan kurangnya usaha atau pengaruh dari keadaan luar. Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu : tugas yang menantang, pelatihan, kepemimpinan yang mendukung

2) Pengalaman individu lain (*Vicarious Experience*)

Individu tidak bergantung pada pengalamannya sendiri tentang kegagalan dan kesuksesan sebagai sumber *Self Efficacy*-nya. *Self Efficacy* juga dipengaruhi oleh pengalaman individu lain. Pengamatan individu akan keberhasilan individu lain dalam bidang tertentu akan meningkatkan *Self Efficacy* individu tersebut pada bidang yang sama. Individu melakukan persuasi terhadap dirinya dengan mengatakan jika individu lain dapat melakukannya dengan sukses, maka individu tersebut juga memiliki kemampuan untuk melakukannya dengan baik. Pengamatan individu terhadap kegagalan yang dialami individu lain meskipun telah melakukan banyak usaha menurunkan penilaian individu terhadap kemampuannya sendiri dan mengurangi usaha individu untuk mencapai kesuksesan. Ada dua keadaan yang memungkinkan *Self Efficacy* individu mudah dipengaruhi oleh pengalaman individu lain, yaitu kurangnya pemahaman individu tentang kemampuan orang lain dan kurangnya pemahaman individu akan kemampuannya sendiri. Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu: kesuksesan rekan kerja, kesuksesan perusahaan.

3) Persuasi verbal (*Verbal Persuasion*)

Persuasi verbal dipergunakan untuk meyakinkan individu bahwa individu memiliki kemampuan yang memungkinkan individu untuk meraih apa yang diinginkan. Beberapa hal yang ada dalam dimensi ini yaitu sikap dan komunikasi yang dirasakan dari pemimpin atau atasan. Pada persuasi verbal, individu diarahkan dengan sara, naseihat, dan bimbingan sehingga dalam meningkatkan keyakinannya tentang kemampuan-kemampuan yang dimiliki yang dapat membantu mencapai tujuan yang diinginkan. Beberapa hal yang

dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu: hubungan atasan dengan pegawai, peran pemimpin

4) Keadaan fisiologis (*Emotional Cues*)

Penilaian individu akan kemampuannya dalam mengerjakan suatu tugas sebagian dipengaruhi oleh keadaan fisiologis. Gejolak emosi dan keadaan fisiologis yang dialami individu memberikan suatu isyarat terjadinya suatu hal yang tidak diinginkan sehingga situasi yang menekan cenderung dihindari. Informasi dari keadaan fisik seperti jantung berdebar, keringat dingin, dan gemetar menjadi isyarat bagi individu bahwa situasi yang dihadapinya berada di atas kemampuannya. Dalam indikator ini, yang dijadikan tolak ukur dalam yaitu: keyakinan akan kemampuan mencapai tujuan, keinginan sukses mencapai tujuan.

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

1) Keyakinan akan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan.

Pegawai merasa mampu melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, dan juga berpengalaman dalam menyelesaikan pekerjaan dan didukung dengan kemampuannya menggunakan peralatan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

2) Kemampuan yang lebih baik daripada orang lain

Pegawai yakin akan kemampuannya dalam menyelesaikan masalah dibanding orang lain, pegawai memahami prosedur kerja serta tetap semangat melaksanakan tugasnya meski tanpa pengawasan dari atasan.

3) Tantangan akan pekerjaan

Pegawai merasa senang apabila mendapatkan pekerjaan sulit dan menantang serta selalu berusaha keras untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

4) Kepuasan akan pekerjaan

Pegawai selalu merasa puas saat berhasil menyelesaikan pekerjaan yang dipercayakan oleh atasan kepadanya serta selalu puas saat menemukan solusi ketika mengalami hambatan dalam melaksanakan tugasnya.

Sedangkan menurut (Zimmerman, 2018) *Self Efficacy* dibedakan atas tiga dimensi, yaitu *Level/magnitude*, *Generallity* dan *Strength*. Berikut ini adalah dimensi dan indikator dari *Self Efficacy* :

1) *Magnitude* (Tingkat kesulitan tugas)

- a) Menghindari situasi dan perilaku di luar batas kemampuan.
- b) Analisis pilihan perilaku yang akan dicoba.
- c) Menyesuaikan dan menghadapi langsung tugas-tugas yang sulit.

2) *Generality* (Luas bidang perilaku)

- a) Keyakinan yang menyebar pada berbagai bidang perilaku.
- b) Keyakinan hanya pada bidang khusus.

3) *Strength* (Derajat keyakinan atau pengharapan)

- a) Keyakinan efikasi yang lemah.
- b) Menilai dirinya tidak mampu menyelesaikan tugas.
- c) Keyakinan yang mantap bertahan dalam usahanya.
- d) Memiliki keyakinan akan kesuksesan terhadap apa yang dikerjakannya.

2.1.4 Motivasi

2.1.4.1 Pengertian Motivasi

Perilaku kerja seseorang itu pada hakekatnya ditentukan oleh keinginannya untuk mencapai beberapa tujuan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan perusahaan.

Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia. Motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung, atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara- cara tertentu yang akan membawa kearah yang optimal (Jufrizen, 2019).

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan seseorang yang menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik) (Bismala, Arianty, & Farida, 2017). Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2009).

Motivasi merupakan suatu rangsangan yang dibuat oleh perusahaan guna meningkatkan gairah bekerja pada karyawan. Menurut pendapat (Purwanto, 2013), motivasi merupakan kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan dan memenuhi kebutuhannya

Dari pengertian motivasi dari pendapat di atas maka dapat penulis simpulkan bahwa motivasi adalah Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan, dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Motivasi

Motivasi sangat penting bagi karyawan bahkan semua orang, karena dengan motivasi dapat membangkitkan antusias seseorang untuk bekerja kearah yang lebih baik.

Menurut (Pianda, 2018), manfaat motivasi yang utama 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.

Secara umum tujuan motivasi menurut (Iskandar & Yuhansyah, 2018) adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan.

Menurut (Hasibuan, 2010) menerangkan tujuan motivasi antara lain:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan karyawan.
- 2) Mempertahankan kestabilan karyawan.
- 3) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- 4) Mengefektifkan pengadaan karyawan.

- 5) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 6) Meningkatkan loyalitas, kreaktifitas, dan partisipasi karyawan.
- 7) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 8) Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- 9) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat- alat dan bahan baku.

Motivasi yang diberikan kepada seseorang memiliki beberapa tujuan. Adapun tujuan pemberian motivasi menurut (Bismala, Arianty, & Farida, 2017) adalah:

- 1) Meningkatkan, mengaktifkan, mendorong seseorang pada tujuan tertentu.
- 2) Meningkatkan produktivitas.
- 3) Memperbaiki moral kerja dengan memberikan seseorang kesempatan untuk berprestasi dalam perusahaan.

2.1.4.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Dalam meningkatkan kepuasan kerja ada beberapa faktor yang mempengaruhinya termasuk salah satunya adalah motivasi. Manajemen perlu mengidentifikasi faktor- faktor yang mungkin mempengaruhi motivasi para karyawan sehingga mereka dapat memotivasi para pegawai. (Stoner, 2017) menyatakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi motivasi, antara lain:

- 1) Karakteristik individu
- 2) Karakteristik pekerjaan
- 3) Karakteristik situasi kerja

Berikut merupakan penjelasan dari factor diatas :

- 1) Karakteristik individu

Didefinisikan sebagai minat, sikap, dan kebutuhan yang dibawa seseorang kedalam situasi kerja. Dengan demikian dapat diketahui bahwa karakteristik individu meliputi minat, dirinya, pekerjaannya, dan kebutuhan yang diinginkannya.

2) Karakteristik pekerjaan

Suatu pekerjaan yang memuaskan akan lebih memotivasi kebanyakan orang, dari pekerjaan yang tidak memuaskan.

3) Karakteristik situasi kerja

Faktor karakteristik situasi kerja terdiri atas lingkungan kerja terdekat dan tindakan organisasi sebagai satu kesatuan. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi merupakan kondisi kerja yang baik dilihat dari lingkungan kerja, perasaan diikutsertakan dalam proses administrasi dan manajemen, cara mendisiplinkan yang manusiawi, pemberian penghargaan atas dilaksanakannya tugas yang baik, kesetiaan bawahan terhadap pimpinan yang didasarkan dari segi pembentukan perilaku yang diinginkan, promosi dan perkembangan organisasi, pengertian dan simpati pada masalah pribadi bawahan.

Menurut (Sutrisno, 2016), motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang dipengaruhi oleh faktor inter dan ekster 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 tetap hidup merupakan

kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi, untuk mempertahankan

hidup ini seorang mengerjakan apa saja, apakah itu baik atau jelek, apakah itu halal atau haram, dan sebagainya.

- b) Keinginan untuk dapat memiliki. Keinginan untuk dapat memiliki benda mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita 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 orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itupun ia harus bekerja keras.
- d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan. Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal: Adanya penghargaan terhadap prestasi, Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, Pimpinan yang adil dan bijaksana, Perusahaan tempat bekerja yang dihargai oleh masyarakat dan Keinginan untuk berkuasa.

2) Faktor Ekstern

- a) Kondisi lingkungan kerja. Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksana pekerja. Lingkungan ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerja, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari lingkungan dan gangguan, jelas akan memotivasi bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan yang baik.

- b) Kompensasi yang memadai. Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarga. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi kerja yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Supervisi yang baik. Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.
- c) Adanya jaminan pekerjaan. Setiap orang akan mau mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukan hanya untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja, tidak usah sering kali pindah.
- d) Status dan tanggung jawab. Status dan kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan.
- e) Peraturan yang fleksibel. Bagi perusahaan yang besar, biasanya sudah ditetapkan system dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. System dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan,

biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi kerja para karyawan untuk bekerja lebih baik.

Menurut (Rahmawati, 2013) faktor – faktor motivasi adalah terpenuhinya kebutuhan dasar untuk mempertahankan hidup yaitu makan, minum, tempat tinggal dan sejenisnya. Sedangkan menurut (Afandi, 2016) faktor – faktor motivasi adalah kebutuhan hidup, kebutuhan masa depan, kebutuhan harga diri dan kebutuhan pengakuan prestasi kerja.

2.1.4.4 Indikator Motivasi

Menurut (Mohtar, 2019) adapun indikator- indikator motivasi kerja yaitu motivasi dari dalam diri dan motivasi dari luar diri. Berikut adalah penjelasan mengenai indikasi motivasi:

- 1) Motivasi dari dalam diri, meliputi:
 - a) Dorongan untuk meningkatkan,
 - b) Dorongan untuk menghindari kegagalan,
 - c) Dorongan untuk bekerja keras, dan
 - d) Dorongan untuk mengaktualisasikan diri.
- 2) Motivasi dari luar diri, meliputi
 - a) Pujian,
 - b) Hukuman, dan
 - c) Aturan.

Menurut (Mangkunegara, 2017) terdapat tujuh indikator motivasi kerja, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kerja keras
- 2) Orientasi masa depan

- 3) Usaha untuk maju
- 4) Ketekunan
- 5) Pemanfaatan waktu

Berikut merupakan penjelasannya :

1) Kerja keras

Pencapaian prestasi kerja sebagai wujud timbulnya motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab didasarkan atas selalu bekerja keras dalam melaksanakan pekerjaan.

2) Orientasi masa depan

Orientasi masa depan didasarkan atas wawasan yang luas memiliki pandangan kedepan yang nyata dan diaplikasikan dalam pekerjaan.

3) Usaha untuk maju

Usaha untuk maju didasarkan pandangan yang memotivasi diri untuk selalu memiliki ide dan cara yang lebih baik lagi dalam menjalankan pekerjaannya.

4) Ketekunan

Ketekunan bekerja didasarkan atas sikap dan loyalitas karyawan dalam menjalankan pekerjaan tanpa memiliki rasa bosan untuk selalu bekerja dengan baik.

5) Pemanfaatan waktu

Waktu yang digunakan oleh karyawan dengan sebaik – baiknya sebagai wujud motivasi yang tinggi dalam bekerja.

2.2. Kerangka Konseptual

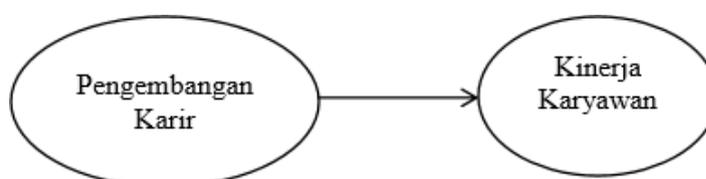
Kerangka Berpikir adalah sebuah model atau gambaran yang berupa konsep yang didalamnya menjelaskan tentang hubungan antara variabel yang satu

dengan variabel yang lainnya. Berdasarkan uraian teoritis yang dikemukakan sebelumnya maka dapat diberikan gambaran kerangka konseptual penelitian ini yaitu:

2.2.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir adalah aktivitas keorganisasian yang membantu karyawan-karyawan merencanakan karir masa depan mereka di organisasi agar organisasi dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Mangkunegara, 2017). Individu yang ingin karirnya berkembang harus bekerja semaksimal mungkin, yaitu dengan menunjukkan kinerja yang baik. Sementara itu, pimpinan sebagai pihak yang memfasilitasi pengembangan karir karyawan seyogyanya dapat memberikan jalur pengembangan karir yang jelas dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan kegiatan pengembangan karir karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian (Faustyna & Jumani, 2015); (Nasution & Rahayu, 2020); (Jufrizen, 2016) dan (Syahputra & Tanjung, 2020) menyimpulkan bahwa “pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Paradigma tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



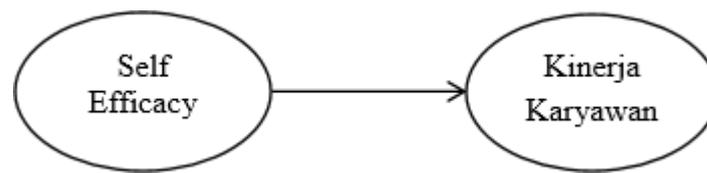
Gambar 2.1. Pengaruh Pengembangan karir terhadap Kinerja Karyawan

2.2.2 Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan

Efikasi diri adalah keyakinan individu akan kemampuan yang dimiliki dalam hal melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Seorang dengan efikasi diri yang tinggi mereka percaya mampu melakukan sesuatu untuk mengubah kejadian-kejadian disekitarnya, sedangkan seseorang yang memiliki efikasi diri rendah menganggap dirinya tidak mampu mengerjakan segala sesuatu yang ada disekitarnya. Dalam situasi yang sulit orang dengan *Self Efficacy* yang rendah akan mudah menyerah sementara *Self Efficacy* yang tinggi akan berusaha lebih keras untuk mengatasi tantangan yang ada. *Self Efficacy* merupakan salah satu kemampuan pengaturan diri individu (Muis, Nasution, Azhar, & Radiman, 2018).

Menurut (Subagyo, 2014) *Self Efficacy* tinggi cenderung tidak mudah putus asa jika menghadapi kesulitan-kesulitan pekerjaan. Bagaimanapun rumitnya tugas dan pekerjaan yang harus dilakukan, orang dengan *Self Efficacy* tinggi akan cenderung termotivasi untuk dapat menyelesaikan, tidak ada motivasi untuk meninggalkan pekerjaan atau organisasinya hanya karena adanya kesulitan atau rintangan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ayu, Saraswathi, Dewi, & Piartini, 2017) (Sjamsuri & Mulyani, 2019), (Salman, Khan, & Draz, 2016), (J Cherian & Jacob, 2013), (Bouffard, 2014), (Ardi, Astuti, & Sulistyono, 2017), (Muis, Nasution, et al., 2018) dan (Desiana, 2019) menyimpulkan bahwa efikasi diri berpengaruh terhadap kinerja.



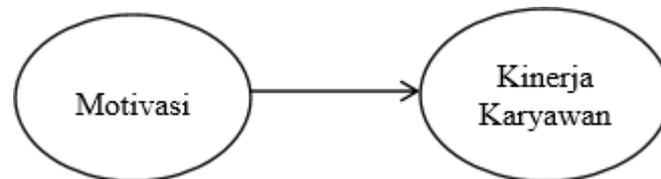
Gambar 2.2. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan

2.2.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pemberian motivasi kepada karyawan akan membuat karyawan terpacu untuk bekerja sesuai dengan acuan kerja dan bertanggung jawab sehingga tujuan perusahaan akan tercapai (Murty, 2015). Motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai maka akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Semakin tepat usaha pemberian motivasi, produktivitas tenaga kerja semakin tinggi, alhasil menguntungkan kedua belah pihak baik perusahaan maupun karyawan. Motivasi kerja karyawan yang tinggi akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan dan akan mempengaruhi terciptanya komitmen organisasi.(Kariyamin, N. Hamzah., 2020).

Hasil penelitian yang dilakukan (Yusnandar, 2022); (Harahap & Tirtayasa, 2020), (Ainanur & Tirtayasa, 2018); (Andayani & Tirtayasa, 2019); (Hasibuan & Handayani, 2017), (Hasibuan & Silvy, 2019), (Jufrizen, 2018), (Jufrizen & Pulungan, 2017), (Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020), (Jufrizen et al., 2020), (Astuti & Lesmana, 2018), (Gultom, 2014), (Tanjung, 2015), (Prayogi & Nursidin, 2018), (Hidayat, Tanjung, & Juliandi, 2020), (Fachrezi & Pasaribu, 2020) dan (Jufrizen, 2017) menunjukkan bahwa motivasi yang positif dapat memengaruhi pegawai agar

menjalankan sesuatu sesuai dengan tujuan dari perusahaan. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi, mereka akan berupaya untuk melakukan semaksimal mungkin tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.



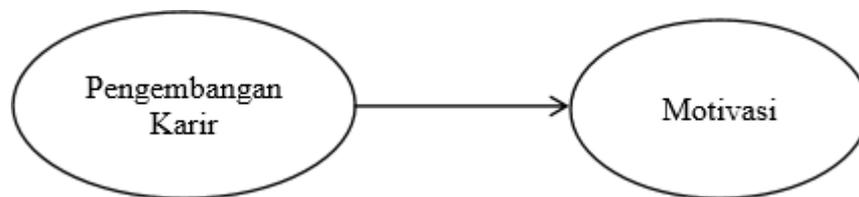
Gambar 2.3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

2.2.4 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi

Salah satu factor untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu melalui adanya pengembangan karir sebagai pemotivasi karyawan untuk lebih giat bekerja. Manfaat pemberian pengembangan kepada karyawan, secara langsung dapat memberikan motivasi kepada karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Menurut Nawawi (2005) pengembangan karir adalah dorongan (motivasi) untuk maju dalam bekerja di lingkungan suatu perusahaan. Dengan adanya program pengembangan karir, dapat lebih meningkatkan dorongan atau motivasi kepada karyawan untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan.

Hal ini terjadi dikarenakan bahwa motivasi seseorang akan timbul apabila pengembangan karir yang ada di sebuah perusahaan sudah ada dan jelas untuk dapat dilaksanakan (Syukri, 2015). Penelitian (Anthony & Weide, 2015) mendapatkan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Upaya yang dapat dilakukan untuk mempertahankan atau meningkatkan motivasi kerja karyawan yaitu dengan cara memberikan kebijakan

pengembangan karir yang adil dan sesuai. Semakin baik pengembangan karir karyawan maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan.



Gambar 2.4. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi

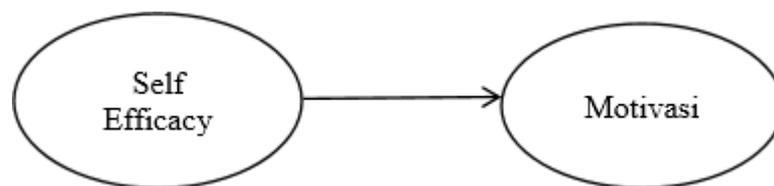
2.2.5 Pengaruh Self Efficacy Terhadap Motivasi

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

Artinya Self Efficacy dapat mendorong seseorang untuk meningkatkan motivasinya. Motivasi pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja, karena salah satu factor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Factor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah factor individu. Faktor yang berasal dari individu merupakan hal yang penting dalam menentukan kinerja karyawan. Faktor yang berasal dari individu itu tersebut meliputi pengalaman kerja, sikap, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian dan motivasi (Gibson, 2013). Sehingga, secara sederhana transmisinya dapat dijelaskna menjadi seseorang yang memiliki Sef Efficacy

yang tinggi akan berpengaruh terhadap peningkatan motivasi yang kemudian dapat meningkatkan kinerja. Dengan demikian, maka dapat diduga bahwa Motivasi dapat menjadi pemediasi dalam pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja.

Hal ini telah dibuktikan oleh beberapa penelitian terdahulu yang mendapatkan hasil bahwa motivasi dapat memediasi pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja. Penelitian tersebut diantaranya, yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Noviawati, 2016) didapatkan bahwa variable motivasi dapat berpengaruh positif antara *Self Efficacy* terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.5. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Motivasi

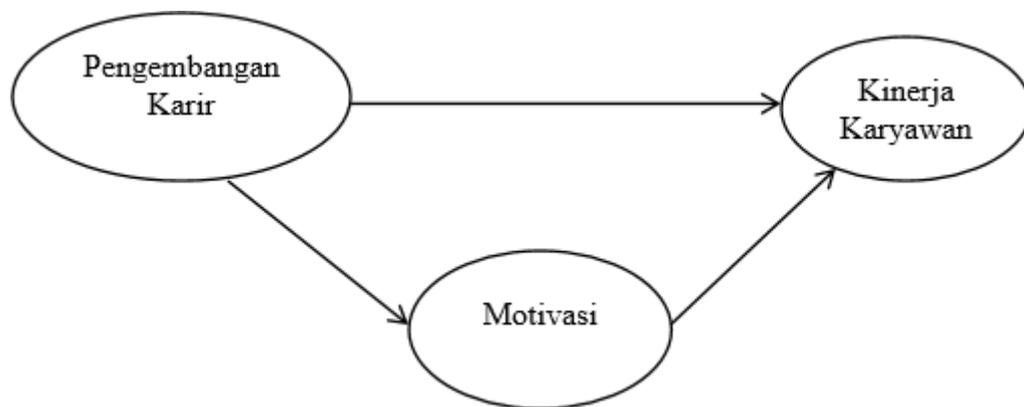
2.2.6 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Melalui Motivasi

Motivasi kerja karyawan sangat dibutuhkan guna meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Karyawan tersebut tidak memiliki semangat serta daya dorong dalam melakukan segala tugas yang diberikan jika tidak diberikan motivasi. Menurut (Muogbo, 2013) menyatakan bahwa pemberian motivasi bagi para pekerja dalam suatu organisasi dapat berpengaruh dengan signifikan terhadap kinerja karyawan. 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, bahkan motivasi adalah alat terbaik untuk meningkatkan kinerja



Gambar 2.6. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

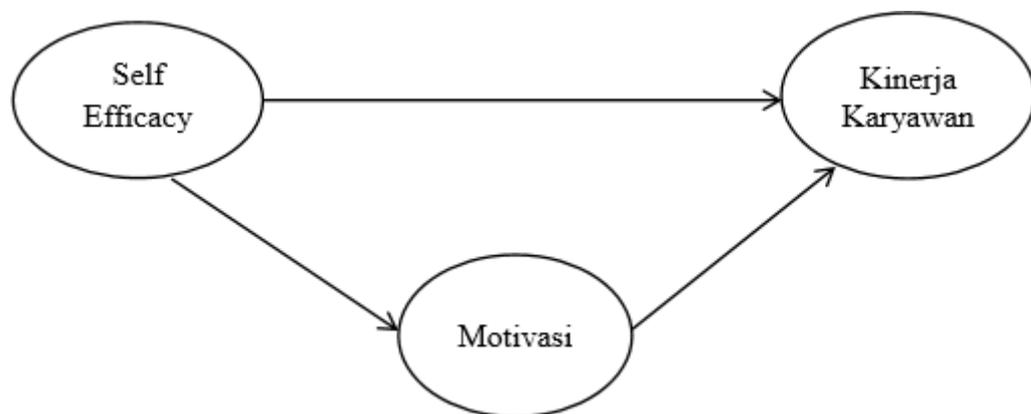
2.2.7 Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui

Motivasi

Self Efficacy merupakan suatu kepercayaan yang muncul karena memiliki keyakinan diri atas kemampuan yang dimilikinya dalam menjalankan suatu pekerjaannya, sehingga mampu memperoleh suatu keberhasilan. Keyakinan berhubungan dengan dorongan atau motivasi yang dimiliki karyawan untuk lebih percaya diri dan memiliki keyakinan terhadap kemampuan sendiri. *Self Efficacy* sangat dibutuhkan dalam diri para karyawan, dengan meningkatkan kemampuan

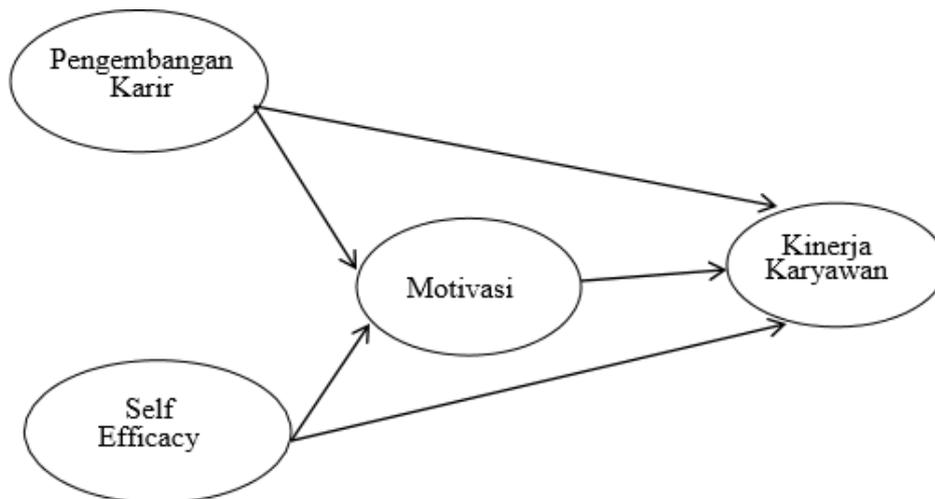
dalam mengerjakan tugas yang diberikan agar perusahaan berjalan secara optimal dan kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Oleh karena hal tersebut, maka peran motivasi dan *Self Efficacy* sangat diperlukan untuk dapat membuat karyawan mampu bekerja dengan baik dan mempunyai juga kepuasan kerja tinggi.

Beberapa penelitian akademik telah membuktikan bahwa *Self Efficacy* berhubungan dengan kontrol diri, ketahanan dalam menghadapi kegagalan, kinerja dan upaya dalam pemecahan masalah (Cherian & Jacob, 2013). *Self Efficacy* juga menentukan upaya beberapa orang kebanyakan menghabiskan melakukan tugas dan berapa lama mereka akan bertahan dengan pekerjaan atau tugasnya jadi *Self Efficacy* merupakan suatu, keyakinan diri dan kepercayaan seseorang terhadap kemampuan yang ada dalam dirinya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan menghadapi segala permasalahan yang nantinya akan berpengaruh pada cara individu dalam mengatasi permasalahan tersebut.



Gambar 2.7. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

Dari uraian kerangka konseptual tersebut, maka penulis membuat gambar kerangka konseptual agar dapat lebih jelas pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut ini skema gambar kerangka konseptual :



Sumber :Diolah Oleh Peneliti
Gambar 2.8. Kerangka Konseptual

2.3. Hipotesis

Hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Hipotesis merupakan kebenaran sementara yang masih harus diuji. Oleh karena itu hipotesis berfungsi sebagai cara untuk menguji kebenaran (Suryani & Hendrayani, 2015).

Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut.
2. *Self Efficacy* berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut.
3. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Motivasi pada PT. Bank

Sumut.

4. *Self Efficacy* berpengaruh terhadap Motivasi pada PT. Bank Sumut.
5. Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut.
6. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi pada PT. Bank Sumut.
7. *Self Efficacy* berpengaruh terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi pada PT. Bank Sumut.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang menggunakan dua atau lebih variabel guna untuk memenuhi pengaruh antara variabel satu dengan variabel yang lain. Pendekatan penelitian menggunakan jenis data kuantitatif yang didasari oleh pengujian teori yang disusun dari berbagai variabel, pengukuran yang melibatkan angka- angka dan dianalisa dengan menggunakan prosedur statistik.

3.2 Definisi Operasional

Defenisi operasional bertujuan untuk mendeteksi sejauh mana variabel pada satu atau lebih faktor lain dan juga untuk mempermudah dalam membahas penelitian yang akan dilakukan. Dalam penelitian ini yang menjadi defenisi operasional adalah :

1. Kinerja (Y)

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam instansi. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuannya.

Tabel 3. 1 Indikator Kinerja

No	Indikator
1	Kualitas Kerja
2	Kuantitas Kerja
3	Waktu Kerja
4	Sikap

Sumber : (Sutrisno, 2016)

2. Pengembangan Karir (X1)

Pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir karyawannya, yang disebut sebagai manajemen karir, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir.

Tabel 3.2. Indikator Pengembangan Karir

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

Sumber : (Siagian, 2014)

3. *Self Efficacy* (X2)

Efikasi diri adalah keyakinan individu akan kemampuan yang dimiliki dalam hal melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Adapun yang menjadi indikator yang penulis gunakan untuk mengukur efikasi diri menurut adalah:

Tabel 3.3. Indikator *Self Efficacy*

No	Indikator
1.	Keyakinan akan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan.
2.	Kemampuan yang lebih baik daripada orang lain
3.	Tantangan akan pekerjaan
4.	Kepuasan akan pekerjaan

Sumber : (Khaerana, 2020)

4. Motivasi (Z)

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi merupakan keseluruhan dari kumpulan elemen yang memiliki sejumlah karakteristik umum, yang terdiri dari bidang-bidang untuk di teliti atau populasi adalah keseluruhan kelompok dari orang-orang, peristiwa atau barang-barang yang diminati oleh peneliti untuk diteliti (Nuha, 2017). Jumlah keseluruhan karyawan PT. Bank Sumut adalah sebanyak 754 karyawan.

Tabel 3. 6 Data Jumlah Karyawan Tetap

No	Unit Kerja	Jumlah
1.	Divisi Kredit Review	52
2.	Divisi Dana dan Jasa	34
3.	Divisi Kepatuhan	16
4.	Divisi Keuangan dan Perencanaan	30
5.	Divisi Kredit	20
6.	Divisi Manajemen Resiko	15
7.	Divisi Operasional	159
8.	Divisi Pengawasan	83
9.	Divisi Penyelamatan Kredit	141
10.	Divisi Ritel	34
11.	Divisi Sumber Daya Manusia	18
12.	Divisi Teknologi Informasi	24
13.	Divisi Tresuri	11
14.	Divisi Umum	35
15.	Secretariat Perusahaan	48
16.	UKK APU-PPT	6
17.	Unit Usaha Syariah	28
Total		754

Sumber : Personalia PT. Bank Sumut

3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Di mana penelitian sampel apabila kita bermaksud untuk menggeneralisasikan hasil penelitian. Sampel merupakan bagian dari jumlah populasi yang digunakan dalam suatu penelitian (Juliandi et al., 2015). Menentukan jumlah sampel dari suatu populasi dapat menggunakan rumus slovin sebagai berikut:

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

Keterangan :

- n = ukuran sampel
 N = ukuran populasi
 E = persen ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditoleransi atau diinginkan sebanyak 10%

Berdasarkan rumus diatas, maka untuk menentukan sampel yang ada di PT.

Bank Sumut adalah sebagai berikut:

Populasi: (N) = 754 orang dengan asumsi tingkat kesalahan (e) = 10%

(0,1) maka jumlah sampel (n) adalah:

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1+(N.e^2)} \\ n &= \frac{754}{1+(754.0,1^2)} \\ n &= 88,29 \end{aligned}$$

Jadi, jumlah keseluruhan sampel dari penelitian ini dibulatkan menjadi 88 orang.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh dan harus diolah kembali, yaitu kuesioner. Dalam melakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan yang akan dibahas dilakukan langsung dilakukan dengan Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2014) ada 3 alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai

berikut :

1. *Wawancara/Interview.*

Menurut (Juliandi et al., 2014) merupakan dialog langsung antara peneliti dengan responden. Wawancara dapat dilakukan apabila jumlah respondennya hanya sedikit. Wawancara tersebut untuk mengetahui permasalahan dari variabel yang akan diteliti. Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada pihak PT. Bank Sumut dan para karyawan. Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa informasi yang relevan dengan penelitian yang digunakan.

2. *Studi dokumentasi.*

Menurut (Juliandi et al., 2014) merupakan catatan tertulis tentang berbagai kegiatan atau peristiwa pada waktu yang lalu dengan cara mengumpulkan data dengan melihat atau mengamati secara langsung suatu objek yang diteliti.

3. *Kuisisioner/angket.*

Menurut (Juliandi et al., 2014) kuisisioner merupakan pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Dalam memperoleh karyawan PT. Bank Sumut. Skala yang dipakai dalam penyusunan adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu

pertanyaan dengan skala penilaian sebagai berikut:

Tabel 3. 7 Skala Likert

No	Notasi	Pernyataan	Bobot
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	KS	Kurang Setuju	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

3.6 Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLS SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latan, 2012). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

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.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* oleh 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.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) *validitas konvergen (convergent validity)*; (b) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (c) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (r-square); (b) f-square; dan (c) pengujian hipotesis (Hair et al., 2014). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1. Analisa outer model

Analisa 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. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

- 1) *Convergent Validity* adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item *score/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi >

0,7 dengan konstruk yang ingin diukur, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.

- 2) Discriminant Validity merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE).
- 3) *Composite reliability* merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variable coefficient*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.
- 4) *Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* $> 0,7$.

3.6.2. Analisis 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 tiga pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct*

effect; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*. (Hair et al., 2021).

Inner model merupakan model struktural yang digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas (hubungan sebab-akibat) antar variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung.

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:

- a) Nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah *substantial* (kuat).
- b) Nilai (adjusted) = 0.50 model adalah *moderate* (sedang).
- c) nilai (adjusted)= 0.25 → model adalah *weak* (lemah) (Hair et al., 2021).

2) *f² Effect Size (f-Square)*

f² Effect Size (f-Square) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relatif* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai R² 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:

- a) Jika nilai $f^2 = 0.02$ → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- b) Jika nilai $f^2 = 0.15$ → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.

c) Jika nilai $f^2 = 0.35 \rightarrow$ Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3) Uji Hipotesis

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

a) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah dengan melihat nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P- Values* > 0.05 , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

b) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

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

(X1) dan (X2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

c) *Total Effect* (Pengaruh Total)

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

Total effects adalah pengaruh total yang merupakan hasil penambahan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung. Yaitu misalnya total langsung X1 terhadap Z, pengaruh total X2 terhadap Z, pengaruh total X1 terhadap Z, pengaruh total X2 terhadap Z dan pengaruh total Y terhadap Z. Oleh karena pengaruh total X1 terhadap Y, X2 terhadap Y dan Y terhadap Z tidak ada variabel perantara, maka otomatis nilai pengaruh total sama dengan pengaruh langsungnya.

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Sumut. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan (Y), 10 pernyataan untuk variabel pengembangan karir (X1), 8 pernyataan untuk variabel *Self Efficacy* (X2), dan 10 pernyataan untuk variabel motivasi kerja (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada karyawan PT. Bank Sumut yang berjumlah 88 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 tertinggiya 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, usia, dan pendidikan, lama bekerja dan status.

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	41	46.6	46.6	46.6
	Perempuan	47	53.4	53.4	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 47 (53,4%) orang perempuan dan laki-laki sebanyak 41 (46,6%) orang. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan PT. Bank Sumut yang berjenis kelamin perempuan. Dalam beberapa masyarakat, terdapat harapan bahwa perempuan harus bekerja di sektor perbankan atau ada preferensi masyarakat terhadap perempuan dalam industri keuangan.

4.1.2.2 Usia

Adapun identitas responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3. Identitas Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4. 3 Identitas Responden Berdasarkan Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	29	33.0	33.0	33.0
	31-40 Tahun	41	46.6	46.6	79.5
	> 40 Tahun	18	20.5	20.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa reponden terbanyak terdiri dari karyawan yang berusia 31-40 tahun yaitu sebanyak 41 (46,6%) orang, kemudian

diikuti oleh karyawan yang berusia 20-30 tahun yaitu sebanyak 29 (33%), dan terakhir diikuti oleh karyawan yang berusia di atas 40 tahun yaitu sebanyak 18 (20,5%) orang. Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan PT. Bank Sumut yang berusia 31-40 tahun. Hal ini berarti banyak karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih luas dan telah bekerja dalam perusahaan tersebut secara keseluruhan selama bertahun-tahun. Pengalaman tersebut sangat berharga dan membuat mereka memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tugas dan tantangan dalam pekerjaan.

4.1.2.3 Pendidikan

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

Tabel 4. 4 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sarjana	88	100.0	100.0	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 88 (100%) orang karyawan yang berlatar belakang pendidikan Sarjana. PT. Bank Sumut memiliki persyaratan tertentu untuk posisi-posisi pekerjaan yang mengharuskan karyawan memiliki latar belakang pendidikan sarjana. Pendidikan sarjana sering kali dianggap sebagai indikator kemampuan intelektual, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan tertentu.

4.1.2.4 Lama Bekerja

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

Tabel 4. 5 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	26	29.5	29.5	29.5
	5-10 Tahun	47	53.4	53.4	83.0
	> 10 Tahun	15	17.0	17.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 4.5 diatas bisa dilihat bahwa reponden terbanyak terdiri dari karyawan yang bekerja selama 5-10 tahun yaitu sebanyak 47 (53,4%) orang, kemudian diikuti oleh karyawan yang sudah bekerja 1-5 tahun yaitu sebanyak 26 (29,5%), dan terakhir diikuti oleh karyawan yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun yaitu sebanyak 15 (17%) orang. Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan PT. Bank Sumut yang sudah bekerja selama 5-10 tahun.

4.1.2.5 Status

Adapun identitas responden berdasarkan status dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4. 6 Identitas Responden Berdasarkan Status

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	67	76.1	76.1	76.1
	Belum menikah	21	23.9	23.9	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 4.6 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 67 (76,1%) orang karyawan yang sudah menikah, dan 21 (23,9%) orang karyawan yang belatar belum menikah. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang sudah menikah. Karyawan yang sudah menikah umumnya dianggap lebih matang dan stabil dalam kehidupan pribadi mereka. Mereka memiliki tanggung jawab keluarga dan motivasi yang kuat untuk mencari pekerjaan yang dapat memberikan keamanan dan stabilitas finansial.

4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Bank Sumut diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 4. 7 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	55	62,5	29	33	4	4,5	0	0	0	0	88	100
2	77	87,5	7	89	2	2,3	2	2,3	0	0	88	100
3	74	84,1	5	5,7	5	5,7	4	4,5	0	0	88	100
4	71	80,7	9	10,2	6	6,8	2	2,3	0	0	88	100
5	72	81,9	9	10,2	7	8	0	0	0	0	88	100
6	64	72,7	16	18,2	2	2,3	6	6,8	0	0	88	100
7	64	72,7	16	18,2	2	2,3	6	6,8	0	0	88	100
8	75	85,3	7	8	5	5,7	1	1,1	0	0	88	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari Tabel 4.7 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja karyawan Bahwa:

- 1) Jawaban responden saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 62,5%.
- 2) Jawaban responden saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 87,5%.
- 3) Jawaban responden saya diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 84,1%.
- 4) Jawaban responden saya berusaha memenuhi target pekerjaan yang telah saya rencanakan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 80,7%.
- 5) Jawaban responden saya dapat memaksimalkan segala waktu yang diberikan pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 81,9%.
- 6) Jawaban responden saya mampu mengatur waktu sefeektif mungkin mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 72,7%.
- 7) Jawaban responden pekerjaan yang diberikan kepada saya semua dapat saya selesaikan dengan baik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 72,7%.
- 8) Jawaban responden segala masalah dalam kegiatan kerja dapat saya selesaikan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 85,3%.

4.1.3.2 Variabel Pengembangan Karir (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Bank Sumut diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel pengembangan karir sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Skor Angket Untuk Variabel Pengembangan Karir

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	75	85,2	7	8	5	5,7	1	1,1	0	0	88	100
2	75	85,2	7	8	5	5,7	1	1,1	0	0	88	100
3	75	85,2	7	8	5	5,7	1	1,1	0	0	88	100
4	75	85,2	7	8	5	5,7	1	1,1	0	0	88	100
5	75	85,2	7	8	5	5,7	1	1,1	0	0	88	100
6	75	85,2	8	9,1	5	5,7	0	0	0	0	88	100
7	65	73,8	17	19,3	0	0	6	6,8	0	0	88	100
8	74	84,1	5	5,7	5	5,7	4	4,5	0	0	88	100
9	71	80,7	9	10,2	6	6,8	2	2,3	0	0	88	100
10	72	81,8	9	10,2	7	8	0	0	0	0	88	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel pengembangan karir bahwa:

- 1) Jawaban responden semua karyawan tahu kriteria yang dipertimbangkan untuk di promosikan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 85,2%.
- 2) Jawaban responden peluang untuk meningkatkan jabatan, pangkat dan golongan terbuka bagi seluruh karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 85,2%.
- 3) Jawaban responden atasan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 85,2%.
- 4) Jawaban responden perhatian pimpinan terhadap semua karyawan sesuai dengan prestasi kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 85,2%.
- 5) Jawaban responden informasi promosi, mutasi dan lain-lain di beritahukan ke pada semua karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 85,2%.

- 6) Jawaban responden karyawan diberikan kesempatan untuk seleksi internal untuk menduduki posisi tertentu mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 85,2%.
- 7) Jawaban responden karyawan memiliki keinginan yang tinggi untuk menempati jabatan yang lebih tinggi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 73,8%.
- 8) Jawaban responden karyawan bersedia mengikuti pelatihan yang diadakan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 84,1%.
- 9) Jawaban responden karyawan merasa puas dengan segala kemampuan dan karir yang di miliknya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 80,7%.
- 10) Jawaban responden karyawan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 81,8%.

4.1.3.3 Variabel Self Efficacy (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Bank Sumut diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Self Efficacy* sebagai berikut:

Tabel 4. 9 Skor Angket Untuk Variabel *Self Efficacy*

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	64	72,7	16	18,2	2	2,3	6	6,8	0	0	88	100
2	64	72,7	16	18,2	2	2,3	6	6,8	0	0	88	100
3	75	85,2	7	8	5	5,7	1	1,1	0	0	88	100
4	61	69,3	19	21,6	2	2,3	6	6,8	0	0	88	100
5	59	67,1	21	23,9	2	2,3	6	6,8	0	0	88	100
6	71	80,6	9	10,2	2	2,3	6	6,8	0	0	88	100
7	75	85,2	7	8	5	5,7	1	1,1	0	0	88	100
8	75	85,2	7	8	5	5,7	1	1,1	0	0	88	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *Self Efficacy* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya yakin dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 72,7%.
- 2) Jawaban responden saya merasa percaya diri terhadap kemampuan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 72,7%.
- 3) Jawaban responden saya yakin bahwa usaha dan dedikasi saya akan membawa perubahan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 85,2%.
- 4) Jawaban responden saya yakin bahwa usaha keras yang saya lakukan akan menjadikan saya lebih baik mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 69,3%.
- 5) Jawaban responden saya merasa mampu menggunakan kreativitas dan inovasi untuk menyelesaikan masalah mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 67,1%.
- 6) Jawaban responden saya yakin bahwa saya dapat menghadapi masalah dengan kepala dingin mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 80,6%.
- 7) Jawaban responden saya merasa puas akan hasil kerja saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 85,2%.
- 8) Jawaban responden saya merasa senang dengan apa yang sudah saya korbankan untuk memajukan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 85,2%.

4.1.3.4 Variabel Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Bank Sumut diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel motivasi kerja sebagai berikut:

Tabel 4. 10 Skor Angket Untuk Variabel Motivasi Kerja

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	73	83	7	8	6	6,8	2	2,3	0	0	88	100
2	68	77,3	8	9,1	6	6,8	6	6,8	0	0	88	100
3	75	85,2	7	8	5	5,7	1	1,1	0	0	88	100
4	75	85,2	7	8	5	5,7	1	1,1	0	0	88	100
5	71	80,6	9	10,2	2	2,3	6	6,8	0	0	88	100
6	67	76,1	5	5,7	7	8	9	10,2	0	0	88	100
7	68	77,3	14	15,9	1	1,1	5	5,7	0	0	88	100
8	77	87,5	7	8	4	4,5	0	0	0	0	88	100
9	77	87,5	7	8	4	4,5	0	0	0	0	88	100
10	68	77,3	12	13,6	1	1,1	7	8	0	0	88	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 4.10 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel motivasi kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden saya siap menerima tanggung jawab yang lebih tinggi mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 83%.
- 2) Jawaban responden saya berkeinginan untuk selalu berkreatifitas mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 77,3%.
- 3) Jawaban responden saya selalu berusaha agar pekerjaan yang saya terima dapat diselesaikan sesuai target mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 85,2%.
- 4) Jawaban responden saya selalu memberikan hasil kerja yang terbaik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 85,2%.

- 5) Jawaban responden saya selalu bertanya kepada atasan ketika tidak memahami suatu pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 80,6%.
- 6) Jawaban responden tanggung jawab yang diberikan memotivasi saya dalam bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 76,1%.
- 7) Jawaban responden saya selalu bersemangat dalam mengerjakan pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 77,3%.
- 8) Jawaban responden saya melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 87,5%.
- 9) Jawaban responden saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 87,5%.
- 10) Jawaban responden waktu saya bekerja saya gunakan sebaik-baiknya untuk bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 77,3%.

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

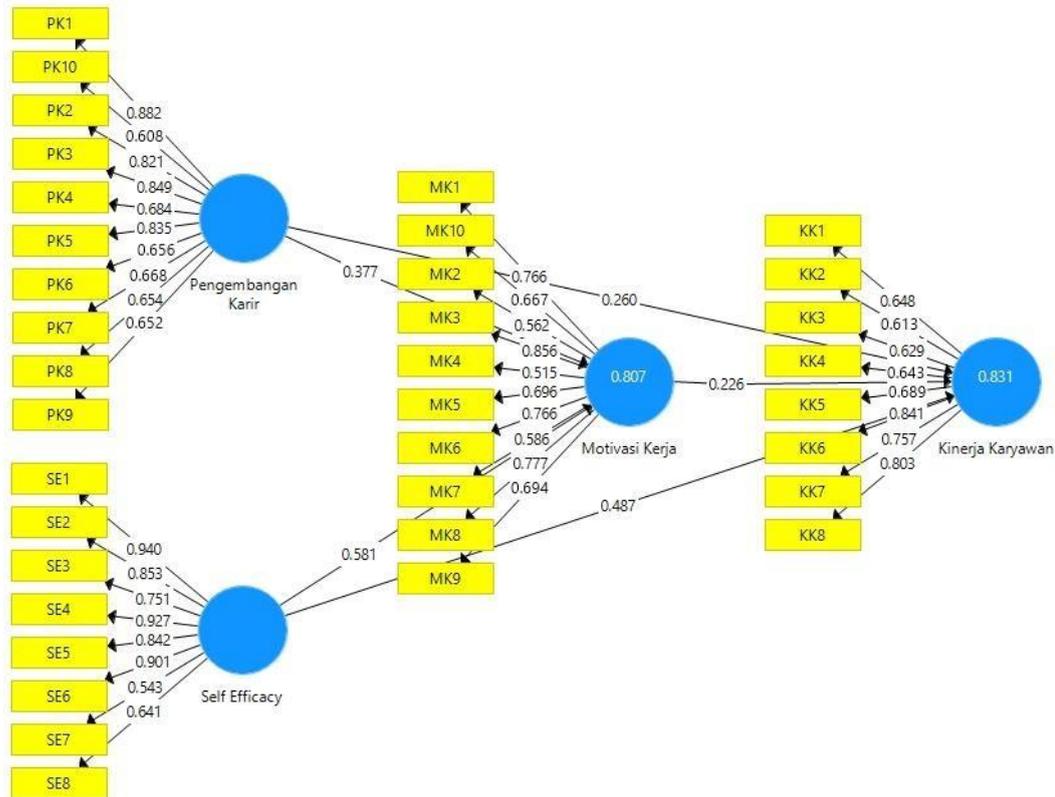
Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali, 2013) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5-0,6 dianggap cukup memadai.

Tabel 4. 11 *Outer Loading*

	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Pengembangan Karir	Self Efficacy
KK1	0,648			
KK2	0,613			
KK3	0,629			
KK4	0,643			
KK5	0,689			
KK6	0,841			
KK7	0,757			
KK8	0,803			
MK1		0,766		
MK10		0,667		
MK2		0,662		
MK3		0,856		
MK4		0,615		
MK5		0,696		
MK6		0,766		
MK7		0,586		
MK8		0,777		
MK9		0,694		
PK1			0,882	
PK10			0,608	
PK2			0,821	
PK3			0,849	
PK4			0,684	
PK5			0,835	
PK6			0,656	
PK7			0,668	
PK8			0,654	
PK9			0,652	
SE1				0,940
SE2				0,853
SE3				0,751
SE4				0,927
SE5				0,842
SE6				0,901
SE7				0,543
SE8				0,641

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

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



Gambar 4.1 Hasil Uji Algorithm (*Outer Loading*)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

4.2.1.2 Discriminant Validity

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali, 2013) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

Tabel 4. 12 Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Karyawan	0,601
Motivasi Kerja	0,632
Pengembangan Karir	0,593
Self Efficacy	0,658

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

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. 13 Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Kinerja Karyawan	0,738
Motivasi Kerja	0,818
Pengembangan Karir	0,736
Self Efficacy	0,920

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

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. 14 Composite Reliability

	Composite Reliability
Kinerja Karyawan	0,812
Motivasi Kerja	0,862
Pengembangan Karir	0,806
Self Efficacy	0,937

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai $0,53$. 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. 15 R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,831	0,825
Motivasi Kerja	0,807	0,802

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 4.15 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0.825 Artinya kemampuan variabel X yaitu pengembangan karir dan *Self Efficacy* dalam menjelaskan Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 82,56% dengan demikian model tergolong kuat (substansial); *R-Square Adjusted* model jalur II = 0.802. Artinya kemampuan variabel X yaitu pengembangan karir dan *Self Efficacy* dalam menjelaskan Z (motivasi kerja) adalah sebesar 80,2% dengan demikian model tergolong kuat (substansial).

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. 16 F-Square

	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Pengembangan Karir	Self Efficacy
Kinerja Karyawan				
Motivasi Kerja	0,059			
Pengembangan Karir	0,133	0,323		
Self Efficacy	0,350	0,769		

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

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

- 1) Variabel X1 (pengembangan karir) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,133, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel X2 (*Self Efficacy*) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,350, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Variabel X1 (pengembangan karir) terhadap Z (motivasi kerja) memiliki nilai = 0,323, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 4) Variabel X2 (*Self Efficacy*) terhadap Z (motivasi kerja) memiliki nilai = 0,769, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator

- 5) Variabel Z (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,059, maka efek yang kecil 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. 17 *Direct Effect*

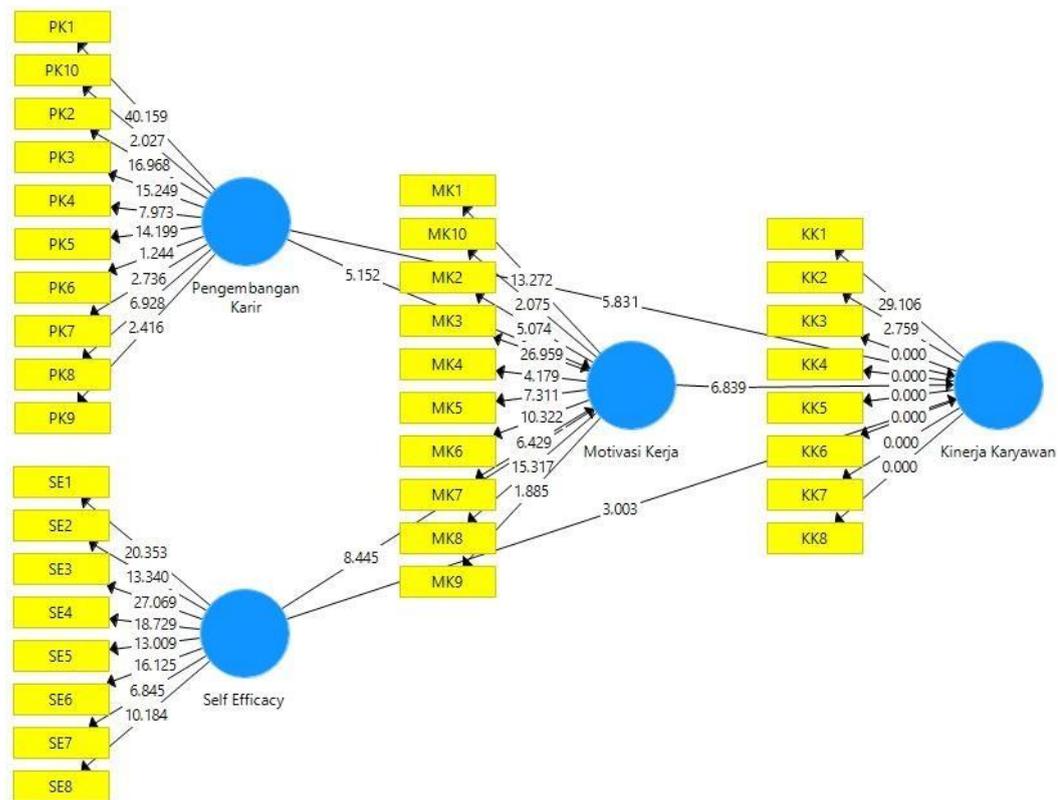
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,996	1,003	0,146	6,839	0,000
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0,119	0,135	0,143	5,831	0,000
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0,357	0,368	0,069	5,152	0,000
Self Efficacy -> Kinerja Karyawan	-0,440	-0,457	0,146	3,003	0,003
Self Efficacy -> Motivasi Kerja	0,584	0,576	0,069	8,445	0,000

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

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|)* = 5,831 dan *P-Value* = 0.000 < 0.05 artinya, pengaruh X (pengembangan karir) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.
- 2) X2 terhadap Y : nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* = 3,003 dan *P-Value* = 0.003 < 0.05 artinya, pengaruh X (*Self Efficacy*) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.

- 3) X1 terhadap Z : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 5,152$ dan $P-Value = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh X1 (pengembangan karir) terhadap Z (motivasi kerja) adalah positif dan signifikan.
- 4) X2 terhadap Z : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 8,445$ dan $P-Value = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh X2 (pengembangan karir) terhadap Z (motivasi kerja) adalah positif dan signifikan.
- 5) Z terhadap Y : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 6,839$ dan $P-Values = 0.000 < 0.05$, artinya, pengaruh Z (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.



Gambar 4. 2 Hasil Uji *Bootstrapping* (Direct Effect)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

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/motivasi kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/pengembangan karir) dan (X2/*Self Efficacy*) terhadap variabel endogen (Y/kinerja karyawan).
- 2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator Z/motivasi kerja), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/pengembangan karir) dan (X2/*Self Efficacy*) terhadap variabel endogen (Y/kinerja karyawan).

Tabel 4. 18 *Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,355	0,368	0,084	4,206	0,000
Self Efficacy -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,581	0,579	0,116	5,013	0,000

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.18 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung (X1) -> (Z) -> (Y) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah 4,206, dengan *P-Values* 0.000 < 0.05 (signifikan), maka motivasi kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
- 2) Pengaruh tidak langsung (X2) -> (Z) -> (Y) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)*

adalah 5,013 dengan *P-Values* $0.000 < 0.05$ (signifikan), maka motivasi kerja memediasi pengaruh *Self Efficacy* 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. 19 Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,996	1,003	0,146	6,839	0,000
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0,119	0,135	0,143	5,831	0,000
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0,357	0,368	0,069	5,152	0,000
Self Efficacy -> Kinerja Karyawan	-0,440	-0,457	0,146	3,003	0,003
Self Efficacy -> Motivasi Kerja	0,584	0,576	0,069	8,445	0,000

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas adalah:

- 1) *Total effect* untuk hubungan X1 (pengembangan karir) dan Y (kinerja karyawan) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 5,831 dengan *P-Values* $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan X2 (*Self Efficacy*) dan Y (kinerja karyawan) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 3,003 dengan *P-Values* $0.003 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan X1 (pengembangan karir) dan Z (motivasi kerja) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 5,152 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 8,445 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 6,839 dengan *P-Values* $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).

4.3. Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, X1 terhadap Y dengan nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* = 5,831 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 aktivitas kekaryawan yang membantu karyawan-karyawan merencanakan karir masa depan mereka di organisasi agar organisasi dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum serta meningkatkan kinerjanya (Mangkunegara, 2017). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Faustyna & Jumani, 2015); (Nasution & Rahayu, 2020); (Jufrizen, 2016) dan (Syahputra & Tanjung, 2020) menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari pembahasan yang telah dijelaskan di atas, penulis menyimpulkan bahwasanya seorang individu yang ingin karirnya berkembang harus bekerja semaksimal mungkin, yaitu dengan menunjukkan kinerja yang baik. Sementara itu, pimpinan sebagai pihak yang memfasilitasi pengembangan karir karyawan seyogyanya dapat memberikan jalur pengembangan karir yang jelas dalam rangka

pencapaian tujuan organisasi dan kegiatan pengembangan karir karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

4.3.2 Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *Self Efficacy* terhadap kinerja karyawan, X2 terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,003$ dan *P- Values* 0.000 dengan taraf signifikan $0.003 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *Self Efficacy* terhadap kinerja karyawan.

Menurut (Subagyo, 2014) *Self Efficacy* tinggi cenderung tidak mudah putus asa jika menghadapi kesulitan- kesulitan pekerjaan. Bagaimanapun rumitnya tugas dan pekerjaan yang harus dilakukan, orang dengan *Self Efficacy* tinggi akan cenderung dapat menyelesaikannya, tidak ada keinginan untuk meninggalkan pekerjaan atau organisasinya hanya karena adanya kesulitan atau rintangan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ayu, Saraswathi, Dewi, & Piartini, 2017) (Sjamsuri & Mulyani, 2019), (Salman, Khan, & Draz, 2016), (J Cherian & Jacob, 2013), (Bouffard, 2014), (Ardi, Astuti, & Sulistyono, 2017), (Muis, Nasution, et al., 2018) dan (Desiana, 2019) menyimpulkan bahwa efikasi diri berpengaruh terhadap kinerja.

Dari pembahasan yang telah dijelaskan di atas, penulis menyimpulkan bahwasanya seorang dengan efikasi diri yang tinggi mereka percaya mampu melakukan sesuatu untuk mengubah kejadian-kejadian disekitarnya, sedangkan seseorang yang memiliki efikasi diri rendah menganggap dirinya tidak mampu mengerjakan segala sesuatu yang ada disekitarnya. Dalam situasi yang sulit orang

dengan *Self Efficacy* yang rendah akan mudah menyerah sementara *Self Efficacy* yang tinggi akan berusaha lebih keras untuk mengatasi tantangan yang ada. *Self Efficacy* merupakan salah satu kemampuan pengaturan diri individu.

4.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, Z terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 6,839$ 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.

Motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu. Pemberian motivasi kepada karyawan akan membuat karyawan terpacu untuk bekerja sesuai dengan acuan kerja dan bertanggung jawab sehingga tujuan perusahaan akan tercapai (Murty, 2015).

Hasil penelitian yang dilakukan (Siswadi & Lestari, 2021), (Siswadi & Arif, 2021), (Siswadi & Fahmi, 2023), (Yusnandar, 2022); (Harahap & Tirtayasa, 2020), (Ainanur & Tirtayasa, 2018); (Andayani & Tirtayasa, 2019); (Hasibuan & Handayani, 2017), (Hasibuan & Silvy, 2019), (Jufrizen, 2018), (Jufrizen & Pulungan, 2017), (Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020), (Jufrizen et al., 2020), (Astuti & Lesmana, 2018), (Gultom, 2014), (Tanjung, 2015), (Prayogi & Nursidin, 2018), (Hidayat, Tanjung, & Juliandi, 2020), (Fachrezi & Pasaribu, 2020) dan (Jufrizen, 2017) menunjukkan bahwa motivasi yang positif dapat memengaruhi karyawan agar menjalankan sesuatu sesuai dengan tujuan dari perusahaan.

Dari pembahasan yang telah dijelaskan di atas, penulis menyimpulkan

bahwasanya karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi, mereka akan berupaya untuk melakukan semaksimal mungkin tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Tujuan yang jika berhasil dicapai maka akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Semakin tepat usaha pemberian motivasi, produktivitas tenaga kerja semakin tinggi, alhasil menguntungkan kedua belah pihak baik perusahaan maupun karyawan. Motivasi kerja karyawan yang tinggi akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan dan akan mempengaruhi terciptanya komitmen organisasi

4.3.4 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja, X1 terhadap Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 5,152$ dan $P-Values 0.000$ dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap motivasi kerja.

Menurut (Nawawi, 2015) pengembangan karir adalah dorongan (motivasi) untuk maju dalam bekerja di lingkungan suatu perusahaan. Dengan adanya program pengembangan karir, dapat lebih meningkatkan dorongan atau motivasi kepada karyawan untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wahyudi, Heryanda & Susila, 2021), (Safitri, 2018), (Putri, 2019), (Haryani, 2013) & (Anthony & Weide, 2015) yang menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi karyawan.

Dari pembahasan yang telah dijelaskan di atas, penulis menyimpulkan bahwasanya upaya yang dapat dilakukan untuk mempertahankan atau

meningkatkan motivasi kerja karyawan yaitu dengan cara memberikan kebijakan pengembangan karir yang adil dan sesuai. Semakin baik pengembangan karir karyawan maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan.

4.3.5 Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *Self Efficacy* terhadap motivasi kerja, X2 terhadap Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 8,445$ dan *P-Values* 0.000 dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara *Self Efficacy* terhadap motivasi kerja.

Self Efficacy dapat mendorong seseorang untuk meningkatkan motivasinya. Motivasi pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja, karena salah satu factor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Factor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah factor individu. Faktor yang berasal dari individu merupakan hal yang penting dalam menentukan kinerja karyawan. Faktor yang berasal dari individu itu tersebut meliputi pengalaman kerja, sikap, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian dan motivasi (Gibson, 2013). Sehingga, secara sederhana transmisinya dapat dijelaskan menjadi seseorang yang memiliki *Sef Efficacy* yang tinggi akan berpengaruh terhadap peningkatan motivasi.

Hal ini telah dibuktikan oleh beberapa penelitian terdahulu yang mendapatkan hasil bahwa motivasi dapat memediasi pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja. Penelitian tersebut diantaranya, yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Noviawati, 2016), (Silalahi & Silvianita, 2021), (Fahmi, 2021), (Satria,

2022) & (Murti & Utami, 2021) didapatkan bahwa *Self Efficacy* dapat berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Dari pembahasan yang telah dijelaskan di atas, penulis menyimpulkan bahwasanya proses-proses *Self Efficacy* yaitu salah satunya adalah proses motivasi. Individu memberi motivasi/dorongan bagi diri mereka sendiri dan mengarahkan tindakan melalui tahap pemikiran-pemikiran sebelumnya. Kepercayaan akan kemampuan diri dapat mempengaruhi motivasi dalam beberapa hal, yakni menentukan tujuan yang telah ditentukan individu, seberapa besar usaha yang dilakukan, seberapa tahan mereka dalam menghadapi kesulitan-kesulitan dan ketahanan mereka dalam menghadapi kegagalan.

4.3.6 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, X_1 terhadap Y melalui Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,206$ dan $P-Values 0.000$ dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini berarti variabel mediasi (motivasi kerja) menjadi mediator antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan.

Menurut (Muogbo, 2013) menyatakan bahwa pemberian motivasi bagi para pekerja dalam suatu organisasi dapat berpengaruh dengan signifikan terhadap kinerja karyawan. 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.

Hasil penelitian yang dilakukan (Suryawan & Suwanda, 2019), (Balbed & Sintaasih, 2019), (Dewi & Utama, 2016), (Putri & Frianto, 2019) dan (Rahman, Putra, Rmadhan & Yulasm, 2023) yang menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Dari pembahasan yang telah dijelaskan di atas, penulis menyimpulkan bahwasanya 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, bahkan motivasi adalah alat terbaik untuk meningkatkan kinerja

4.3.7 Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui

Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh *Self Efficacy* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, X^2 terhadap Y melalui 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 terdapat pengaruh antara *Self Efficacy* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini berarti variabel mediasi (motivasi kerja) menjadi mediator antara *Self Efficacy* dengan kinerja karyawan.

Self Efficacy sangat dibutuhkan dalam diri para karyawan, dengan meningkatkan kemampuan dalam mengerjakan tugas yang diberikan agar

perusahaan berjalan secara optimal dan kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Oleh karena hal tersebut, maka peran motivasi dan *Self Efficacy* sangat diperlukan untuk dapat membuat karyawan mampu bekerja dengan baik dan mempunyai juga kepuasan kerja tinggi. Hasil penelitian (Cherian & Jacob, 2013), (Noviawati, 2016), (Satria, 2022) & (Syahputra, 2021) telah membuktikan bahwa *Self Efficacy* berhubungan dengan kontrol diri, ketahanan dalam menghadapi kegagalan, kinerja dan upaya dalam pemecahan masalah.

Dari pembasahan yang telah dijelaskan di atas, penulis menyimpulkan bahwasanya keyakinan berhubungan dengan dorongan atau motivasi yang dimiliki karyawan untuk lebih percaya diri dan memiliki keyakinan terhadap kemampuan sendiri. *Self Efficacy* juga menentukan upaya beberapa orang kebanyakan menghabiskan melakukan tugas dan berapa lama mereka akan bertahan dengan pekerjaan atau tugasnya jadi *Self Efficacy* merupakan suatu, keyakinan diri dan kepercayaan seseorang terhadap kemampuan yang ada dalam dirinya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

BAB 5

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari responden yang berjumlah 88 orang, kemudian telah di analisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut.
2. *Self Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut.
4. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Bank Sumut.
5. *Self Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Bank Sumut.
6. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Bank Sumut.
7. *Self Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Bank Sumut.

5.2. Saran

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

1. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, pihak PT. Bank Sumut perlu melakukan penilaian kinerja karyawan secara teratur dan adil, serta memberikan penghargaan yang sesuai berdasarkan kinerja karyawan. Hal ini akan memberikan insentif positif bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja.
2. Pihak PT. Bank Sumut perlu membangun kultur dukungan dan kolaborasi. Manajemen harus mendorong kultur yang mendukung kolaborasi, umpan balik konstruktif, dan perencanaan karir bersama antara karyawan dan manajemen.
3. PT. Bank Sumut perlu menerapkan implementasi program pengembangan pribadi. Menyusun dan menerapkan program pengembangan pribadi yang bertujuan untuk meningkatkan self-efficacy karyawan. Program ini dapat mencakup pelatihan keterampilan khusus, peluang berpartisipasi dalam proyek-proyek penting, dan pembinaan karir.
4. Perlu diberikan penghargaan yang sesuai dengan prestasi. Bentuk-bentuk penghargaan tidak harus berupa uang, namun juga berupa pujian yang proporsional dengan prestasi sehingga karyawan dapat terus terpacu dalam bekerja. Bentuk penghargaan lain dapat diberikan berupa pemberian kesempatan mengembangkan diri melalui pendidikan formal maupun informal sehingga karyawan terus berkembang yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja kerja karyawan dan akan menjadi nilai tambah bagi karyawan yang bersangkutan serta bagi PT. Bank Sumut.

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. Keterbatasan umum dari penelitian ini adalah fokus pada satu organisasi, yaitu PT. Bank Sumut. Hasil penelitian tidak dapat langsung digeneralisasi ke organisasi lain atau sektor industri yang berbeda. Variabilitas di antara organisasi dapat mempengaruhi validitas eksternal penelitian ini.
2. Penelitian ini tergantung pada data yang diperoleh melalui kuesioner. Keterbatasan mungkin muncul dalam hal keandalan dan validitas data yang dikumpulkan, tergantung pada tingkat partisipasi dan kejujuran responden.
3. Penggunaan motivasi kerja sebagai variabel intervening memperkenalkan keterbatasan potensial. Pengukuran motivasi kerja dapat menjadi subjektif dan rentan terhadap bias individu. Selain itu, hubungan sebab-akibat antara variabel independen (pengembangan karir dan *Self Efficacy*) dan variabel dependen (kinerja karyawan) melalui variabel intervening mungkin kompleks dan bergantung pada konteks spesifik.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2016). *Concept Dan Indikator (Pertama.)*. Yogyakarta: Deepublish.
- Alwisol. (2009). *Psikologi Kepribadian*. Malang: UMM Press.
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1-14.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45-54.
- Anthony, P. J., & Weide, J. (2015). Motivation And Career-Development Training Programs: Use Of Regulatory Focus To Determine Program Effectiveness. *Higher Learning Research Communications*, 5(2), 24-36.
- Ardi, V. T. P., Astuti, E. S., & Sulistyono, M. C. W. (2017). Pengaruh Self-Efficacy Terhadap Employee Engagement Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt Telekomunikasi Indonesia Regional V Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 52(1), 163-172.
- Astuti, R., & Lesmana, O. P. A. (2018). Pengaruh Motivasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Perawat Pada Rumah Sakit Umum Mitra Medika Medan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 42-50.
- Ayu, N., Saraswathi, D., Dewi, I. G. A. M., & Piartini, P. S. (2017). Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kinerja Dengan Organizational Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 6(6), 2257-2286.
- Balbed, A., & Sintaasih, D. K. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemeditasi Motivasi Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(7), 4676-4703.
- Bismala, L., Arianty, N., & Farida, T. (2017). *Prilaku Organisasi*. Medan: Lembaga Penelitian Dan Penulisan Ilmiah Aqli.
- Bouffard, T. (2014). Influence Ofself-Efficacy On Performance In A Cognitive Task. *The Journal Of Social Psychology*, 13(3), 353-363.
- Cherian, J., & Jacob, J. (2013). Impact Of Self Efficacy On Motivation And Performance Of Employees. *International Journal Of Business And Management*, 8(14), 80-88.
- Citra, L. M., & Fahmi, M. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 214-225.

- Desiana, N. E. (2019). Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Divisi Sekretariat Dan Humas PDAM Surya Sembada Kota Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 383–392.
- Dewi, N. L. P. A. G., & Utama, I. W. M. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada Karya Mas Art Gallery. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(9), 5494-5523.
- Fachrezi, H., & Pasaribu, H. K. (2020). Pengaruh Komunikasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura Ii (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 107-119.
- Fadilah, L. H., Netty, N., & Laura.S. (2018). Pengaruh Self Efficacy Dan Empowerment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Taman Impianjaya Ancol. *Media Manajemen Jasa*, 6(1), 32–44.
- Fahmi, M. A. (2021). Pengaruh Self Efficacy Dan Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi. *Jrmsi - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 12(1), 77-99. <https://doi.org/10.21009/Jrmsi.012.1.05>
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15–33.
- Farisi, S., Siswadi, Y., & Gunawan, A. (2022). Peran Mediasi Kelelahan Emosional: Kepemimpinan, Self Efficacy Dan Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 23(1), 23–37.
- Fattah, H. (2017). *Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Elmatara.
- 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.
- Gibson, G. (2013). *Penilaian Kinerja*. Jakarta: Erlangga.
- 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.
- Handoko, T. H. (2013). *Manajemen Sumber Daya Dan Komunikasi*. Yogyakarta: Bpfe Yogyakarta.

- 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., & Handayani, R. (2017). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 418–428.
- Hasibuan, J. S., & Silvya, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu* (Pp. 134–147).
- Heryani, P. Y. (2013). Korelasi Antara Pengembangan Karir Dengan Motivasi Kerja Dan Keinginan Untuk Pensiun Dini. *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*, 18(2), 183-190.
- Hidayat, T., Tanjung, H., & Juliandi, A. (2020). Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Pada Smk Muhammadiyah 3 Aek Kanopan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 189–206.
- Iskandar, I., & Yuhansyah, Y. (2018). *Pengaruh Motivasi Ddan Ketidakamanan Kerja Terhadap Penilaian Kerja Yang Berdampak Kepada Kepuasan Kerja* (Pertama.). Surabaya: Media Sahabat Cendikia.
- Jufrizen, J. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Keskap Fisip*, 14(2), 579–592.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Perawat (Studi Pada Rumah Sakit Umum Madani Medan). *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 27–34.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management And Business (Ncmab) 2018* (Pp. 405–424).
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *Ekuitas (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165.
- 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).

- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Menggunakan Smartpls*. Batam: Universitas Batam.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis, Konsep Dan Aplikasi: Sukses Menulis Skripsi & Tesis Mandiri*. Medan: Umsu Press.
- Julianita, R. (2018). Pengaruh Program Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jemasi: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 14(1), 55–63.
- Khaerana, K. (2020). Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Daerah (Kpud) Kabupaten Luwu Timur. *Jurnal Ecoment Global*, 5(1), 80.
- Kudsi, M. R., Riadi, S. S., & Lestari, D. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Sistem Insentif Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 9(2), 85–93.
- Londong, D., & Yulita, H. (2017). Untuk Berpindah Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris : PT. Honda Prospect Motor). *Conference Of Management And Behavioral Studies*, 1(1), 435–444.
- Lunenburg, F. C. (2011). Organizational Culture-Performance Relationships: Views Of Excellence And Theory Z. *National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal*, 29(4), 1–10.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Marewo, N. T., Mutongi, C., Nyoni, T., & Nyoni, S. P. (2020). The Impact Of Employee Motivation On Employee Performance. *International Journal Of Advance Research And Innovative Ideas In Education*, 6(6), 1487–1502.
- Mohtar, I. (2019). *Hubungan Antara Motivasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Dengan Kinerja Guru Madrasah (Pertama.)*. Sidoarjo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.

- Muis, M. R., Nasution, M. I., Azhar, M. E., & Radiman. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Self Efficacy Terhadap Kelelahan Emosional Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 2(3), 131–142.
- Murti, C. D., & Utami, E. R. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Self Efficacy dan Internal Locus of Control Terhadap Kinerja Karyawan Badan Kredit Desa (BKD). *Reviu Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, 5(2), 197-207.**
- Muogbo, U. S. (2013). The Impact Of Employee Motivation On Organisational Performance (A Study Of Some Selected Firms In Anambra State Nigeria). *The International Journal Of Engineering And Science (IJES)*, 2(7), 70–80.
- Murty, W. A. (2015). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya. *Artikel Ilmiah: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas*, 53(9), 1689–1699.
- Nasution, M. I., & Rahayu, R. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai. *Scenario (Seminar Of Social Sciences Engineering & Humaniora)*, 1(1), 494–503.
- Ngalimun, N. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Sbu Distribusi Wilayah I Jakarta. *Parameter*, 4(2). 1-9.
- Noviawati, D. R. (2016). Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Divisi Finance Dan Divisi Human Resource PT. Coca-Cola Distribution Indonesia, Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3), 1–12.
- Ormrod, J. E. (2012). *Human Learning*. New York: Pearson.
- Pianda, D. (2018). *Kinerja Guru (Kompetensi Guru, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah)* (Pertama.). Sukabumi: Cv. Jejak.
- Pradnyawati, G. A. K., & Komalasari, Y. (2017). Pengaruh Prestasi Kerja Dan Pelatihan Karyawan Terhadap Pengembangan Karier Di Adhijaya Hotel Kuta-Bali. *Ekonomi Dan Pariwisata*, 13(1), 177–188.
- Prayogi, M. A., & Nursidin, M. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan 2018* (Pp. 216–222).

- Purwanto, S. B. (2013). Pengaruh Komunikasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Proyek Pondasi Tower Di Timor Leste Pt Cahaya Inspirasi Indonesia). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(1), 139–144.
- Puspitaningtyas, Z. (2017). Pengaruh Efikasi Diri Dan Pengetahuan Manajemen Keuangan Bisnis Terhadap Intensi Berwirausaha. *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil*, 7(2), 141–150.
- Putri, W. A., & Frianto, A. (2019). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Motivasi Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di PT. Barata Indonesia (Persero) Gresik). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 1–10.
- Rahman, M. N., & Putra, R. B., Ramadhan, M. F., & Yulasmi, Y. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor BPBD Kabupaten Agam. *Publikasi Riset Mahasiswa Manajemen*, 4(2), 170-179.
- Rahmawati, D. (2013). Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pr Fajar Berlian. *Jurnal Universitas Tulungagung*, 1(2), 1–16.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Safitri, F. D. S. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Management And Business Review*, 2(1), 41-49.
- Salman, M., Khan, M. N., & Draz, U. (2016). Impact Of Self-Efficacy On Employee's Job Performance In Health Sector Of Pakistan. *Journal Of Business And Society*, 1(3), 136–142.
- Satria, M. Y. . (2022). Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Di Dinas Komunikasi Dan Informatika Provinsi Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 11(03), 727-740. <https://doi.org/10.22437/Jmk.V11i03.17998>
- Sembiring, J. M. (2022). Pengaruh Efikasi Diri Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 185–199.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Silalahi, A. N. H., & Silvianita, A. (2021). Pengaruh Self-Efficacy Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Divisi Own Solution Delivery Service (Osds) Pt. Astra Graphia Information Technology Jakarta. *E-Proceeding Of Management*, 8(4), 3733-3739.
- Siswadi, Y., & Arif. M. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial dan Humaniora*, 1(1), 366-379.
- Siswadi, Y., & Fahmi, M. (2023). The Role of Employee Performance: The Influence of Training and Employee Motivation. *Proceeding Medan International Conference on Economic and Business*, 1(1), 2367-2379.
- Siswadi, Y., & Lestari, D. (2021). Effect Of Work Motivation, Emotional Intelligence And Work Discipline On Employee Performance. *International Journal of Economic, Technology and Social Sciences (Injects)*, 2(1), 227-237.
- Sjamsuri, A., & Mulyani, N. (2019). Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kinerja Guru Di Sma Pgr 3 Jakarta. *Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 6(1), 1–6.
- Subagyo, A. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Self Efficacy Terhadap Komitmen Organisasional Dosen Politeknik Negeri Semarang. *Orbith*, 10(1), 74–81.
- Sutrisno, E, Fatoni, A., & Nawawi, H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Msdm)*. Jakarta: Kencana Perdana Media Group.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Syahputra, A. (2019). Analisis self efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening Pada PT. Sas Medan. *Kumpulan Karya Ilmiah Mahasiswa Fakultas Sosial Sains*, 1(1).
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295.
- Syukri, M. (2015). Kepuasan Kerja Karyawan Pada Sebuah Organisasi, 1–37.

- Tanjung, H. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(2), 27–36.
- Wahyudi, P. E., Heryanda, K. K., & Susila, G. P. A. J. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Puri Lumbung Cottages Restaurant And Spa Munduk. *Jurnal Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata*, 4(1), 1-9.
- Wakhinuddin, S. (2020). *Perkembangan Karir Konsep Dan Implikasinya*. Padang: Unp Press.
- Widiyanti, W., & Fitriani, D. (2017). Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Depok. *Jurnal Humaniora Universitas Bina Sarana Informatika*, 17(2), 132–138.
- Widyawati, S. R., & Karwini, N. K. (2018). Pengaruh Self Esteem, Self Efficacy Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Dwi Fajar Semesta Denpasar. *Jurnal Forum Manajemen Stimi Handayani Denpasar*, 16(2), 54–64.
- Wijayanti, T. K., & Nugrohoseno, D. (2018). Pengaruh Dukungan Otonomi Dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Melalui Komitmen Organisasi. *Bisma (Bisnis Dan Manajemen)*, 6(2), 77-92.
- Yusnandar, W. (2022). The Influence Work Environment, Supervision, and Motivation on Employee Performance at The Human Resources Development Agency of North Sumatra Province. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 5(2), 489-498.

LAMPIRAN

DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN

Pengembangan Karir											
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
N	Valid	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	25	28.4	28.4	28.4
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	29.5
	Kurang setuju	5	5.7	5.7	35.2
	Setuju	7	8.0	8.0	43.2
	Sangat setuju	50	56.8	56.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	23	26.1	26.1	26.1
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	27.3
	Kurang setuju	5	5.7	5.7	33.0
	Setuju	7	8.0	8.0	40.9
	Sangat setuju	52	59.1	59.1	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	24	27.3	27.3	27.3
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	28.4
	Kurang setuju	5	5.7	5.7	34.1
	Setuju	7	8.0	8.0	42.0
	Sangat setuju	51	58.0	58.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	23	26.1	26.1	26.1
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	27.3
	Kurang setuju	5	5.7	5.7	33.0
	Setuju	7	8.0	8.0	40.9
	Sangat setuju	52	59.1	59.1	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	24	27.3	27.3	27.3
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	28.4
	Kurang setuju	5	5.7	5.7	34.1
	Setuju	7	8.0	8.0	42.0
	Sangat setuju	51	58.0	58.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	18	20.5	20.5	20.5
	Kurang setuju	5	5.7	5.7	26.1
	Setuju	8	9.1	9.1	35.2
	Sangat setuju	57	64.8	64.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

X7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	17	19.3	19.3	19.3
	Tidak setuju	6	6.8	6.8	26.1
	Setuju	17	19.3	19.3	45.5

N	Valid	88	88	88	88	88	88	88	88
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	15	17.0	17.0	17.0
	Tidak setuju	6	6.8	6.8	23.9
	Kurang setuju	2	2.3	2.3	26.1
	Setuju	16	18.2	18.2	44.3
	Sangat setuju	49	55.7	55.7	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	15	17.0	17.0	17.0
	Tidak setuju	6	6.8	6.8	23.9
	Kurang setuju	2	2.3	2.3	26.1
	Setuju	16	18.2	18.2	44.3
	Sangat setuju	49	55.7	55.7	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	25	28.4	28.4	28.4
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	29.5
	Kurang setuju	5	5.7	5.7	35.2
	Setuju	7	8.0	8.0	43.2
	Sangat setuju	50	56.8	56.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	15	17.0	17.0	17.0
	Tidak setuju	6	6.8	6.8	23.9
	Kurang setuju	2	2.3	2.3	26.1

	Setuju	19	21.6	21.6	47.7
	Sangat setuju	46	52.3	52.3	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	14.8	14.8	14.8
	Tidak setuju	6	6.8	6.8	21.6
	Kurang setuju	2	2.3	2.3	23.9
	Setuju	21	23.9	23.9	47.7
	Sangat setuju	46	52.3	52.3	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	15	17.0	17.0	17.0
	Tidak setuju	6	6.8	6.8	23.9
	Kurang setuju	2	2.3	2.3	26.1
	Setuju	9	10.2	10.2	36.4
	Sangat setuju	56	63.6	63.6	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

X7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	24	27.3	27.3	27.3
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	28.4
	Kurang setuju	5	5.7	5.7	34.1
	Setuju	7	8.0	8.0	42.0
	Sangat setuju	51	58.0	58.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

X8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	24	27.3	27.3	27.3
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	28.4

	Kurang setuju	5	5.7	5.7	34.1
	Setuju	7	8.0	8.0	42.0
	Sangat setuju	51	58.0	58.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Motivasi Kerja											
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
N	Valid	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Z1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	16	18.2	18.2	18.2
	Tidak setuju	2	2.3	2.3	20.5
	Kurang setuju	6	6.8	6.8	27.3
	Setuju	7	8.0	8.0	35.2
	Sangat setuju	57	64.8	64.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Z2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	19	21.6	21.6	21.6
	Tidak setuju	6	6.8	6.8	28.4
	Kurang setuju	6	6.8	6.8	35.2
	Setuju	8	9.1	9.1	44.3
	Sangat setuju	49	55.7	55.7	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Z3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	25	28.4	28.4	28.4
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	29.5
	Kurang setuju	5	5.7	5.7	35.2
	Setuju	7	8.0	8.0	43.2
	Sangat setuju	50	56.8	56.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Z4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	24	27.3	27.3	27.3
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	28.4
	Kurang setuju	5	5.7	5.7	34.1
	Setuju	7	8.0	8.0	42.0
	Sangat setuju	51	58.0	58.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Z5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	15	17.0	17.0	17.0
	Tidak setuju	6	6.8	6.8	23.9
	Kurang setuju	2	2.3	2.3	26.1
	Setuju	9	10.2	10.2	36.4
	Sangat setuju	56	63.6	63.6	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Z6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	9	10.2	10.2	10.2
	Tidak setuju	9	10.2	10.2	20.5
	Kurang setuju	7	8.0	8.0	28.4
	Setuju	5	5.7	5.7	34.1
	Sangat setuju	58	65.9	65.9	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Z7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	25	28.4	28.4	28.4
	Tidak setuju	5	5.7	5.7	34.1
	Kurang setuju	1	1.1	1.1	35.2
	Setuju	14	15.9	15.9	51.1

	Missin g	0	0	0	0	0	0	0	0
--	-------------	---	---	---	---	---	---	---	---

Y1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	16	18.2	18.2	18.2
	Kurang setuju	4	4.5	4.5	22.7
	Setuju	29	33.0	33.0	55.7
	Sangat setuju	39	44.3	44.3	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Y2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	28	31.8	31.8	31.8
	Tidak setuju	2	2.3	2.3	34.1
	Kurang setuju	2	2.3	2.3	36.4
	Setuju	7	8.0	8.0	44.3
	Sangat setuju	49	55.7	55.7	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Y3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	17	19.3	19.3	19.3
	Tidak setuju	4	4.5	4.5	23.9
	Kurang setuju	5	5.7	5.7	29.5
	Setuju	5	5.7	5.7	35.2
	Sangat setuju	57	64.8	64.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Y4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	19	21.6	21.6	21.6
	Tidak setuju	2	2.3	2.3	23.9
	Kurang setuju	6	6.8	6.8	30.7
	Setuju	9	10.2	10.2	40.9

	Sangat setuju	52	59.1	59.1	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Y5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	10	11.4	11.4	11.4
	Kurang setuju	7	8.0	8.0	19.3
	Setuju	9	10.2	10.2	29.5
	Sangat setuju	62	70.5	70.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Y6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	12	13.6	13.6	13.6
	Tidak setuju	6	6.8	6.8	20.5
	Kurang setuju	2	2.3	2.3	22.7
	Setuju	16	18.2	18.2	40.9
	Sangat setuju	52	59.1	59.1	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Y7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	12	13.6	13.6	13.6
	Tidak setuju	6	6.8	6.8	20.5
	Kurang setuju	2	2.3	2.3	22.7
	Setuju	16	18.2	18.2	40.9
	Sangat setuju	52	59.1	59.1	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Y8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	24	27.3	27.3	27.3
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	28.4
	Kurang setuju	5	5.7	5.7	34.1
	Setuju	7	8.0	8.0	42.0

	Sangat setuju	51	58.0	58.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	41	46.6	46.6	46.6
	Perempuan	47	53.4	53.4	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Usia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	29	33.0	33.0	33.0
	31-40 Tahun	41	46.6	46.6	79.5
	> 40 Tahun	18	20.5	20.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sarjana	88	100.0	100.0	100.0

Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	26	29.5	29.5	29.5
	5-10 Tahun	47	53.4	53.4	83.0
	> 10 Tahun	15	17.0	17.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

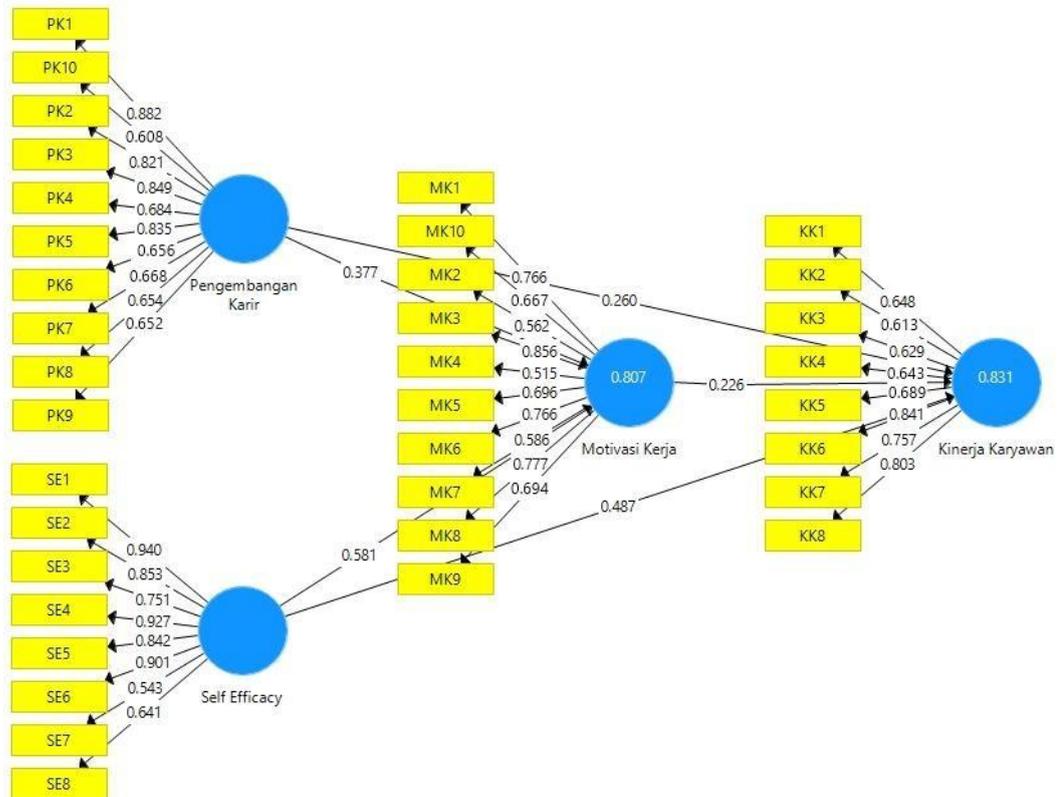
Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	67	76,1	76,1	76,1
	Belum	21	23,9	23,9	100,0

	menikah				
	Total	88	100,0	100,0	

Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Convergent Validity

Gambar Outer Loadings



Tabel Outer Loadings

	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Pengembangan Karir	Self Efficacy
KK1	0,648			
KK2	0,613			
KK3	0,629			
KK4	0,643			
KK5	0,689			
KK6	0,841			
KK7	0,757			
KK8	0,803			
MK1		0,766		
MK10		0,667		
MK2		0,662		
MK3		0,856		
MK4		0,615		
MK5		0,696		
MK6		0,766		
MK7		0,586		
MK8		0,777		
MK9		0,694		
PK1			0,882	
PK10			0,608	
PK2			0,821	

PK3			0,849	
PK4			0,684	
PK5			0,835	
PK6			0,656	
PK7			0,668	
PK8			0,654	
PK9			0,652	
SE1				0,940
SE2				0,853
SE3				0,751
SE4				0,927
SE5				0,842
SE6				0,901
SE7				0,543
SE8				0,641

Discriminant Validity

	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Karyawan	0,601
Motivasi Kerja	0,632
Pengembangan Karir	0,593
Self Efficacy	0,658

Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Kinerja Karyawan	0,738
Motivasi Kerja	0,818
Pengembangan Karir	0,736
Self Efficacy	0,920

Composite Reliability

	Composite Reliability
Kinerja Karyawan	0,812
Motivasi Kerja	0,862
Pengembangan Karir	0,806
Self Efficacy	0,937

Analisis Model Struktural (Inner Model)

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,831	0,825
Motivasi Kerja	0,807	0,802

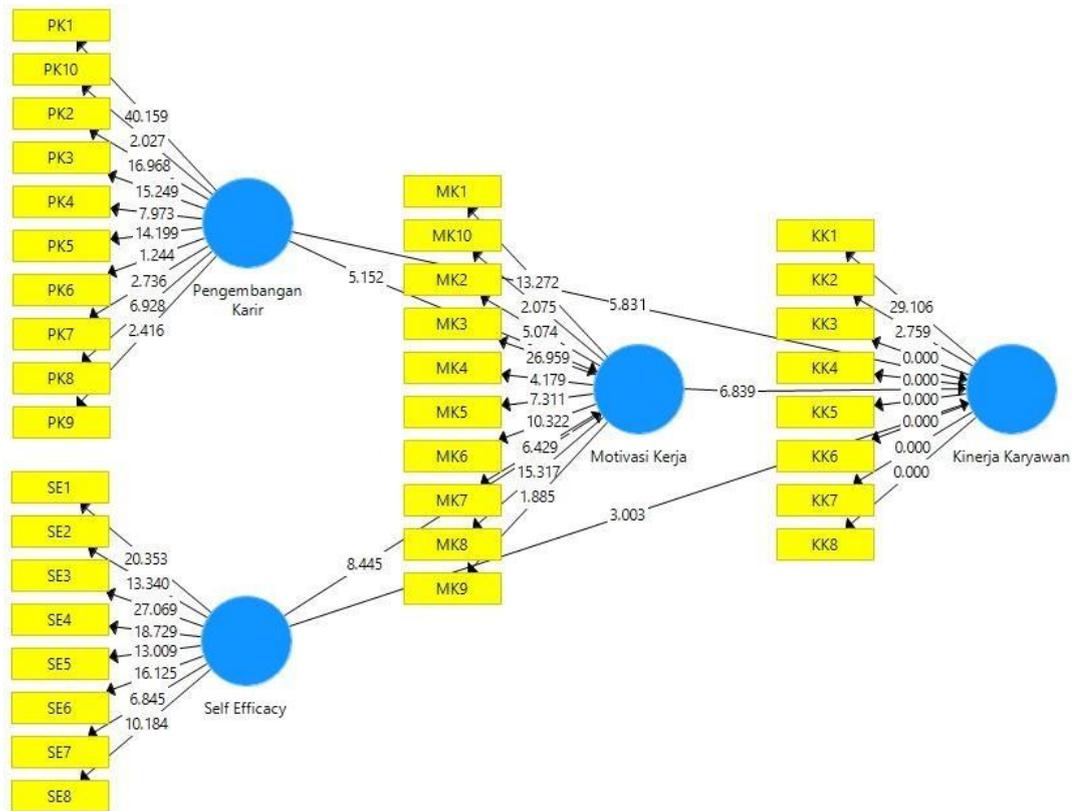
f Square

	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Pengembangan Karir	Self Efficacy
Kinerja Karyawan				
Motivasi Kerja	0,059			
Pengembangan Karir	0,133	0,323		
Self Efficacy	0,350	0,769		

Pengujian Hipotesis

Direct Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,996	1,003	0,146	6,839	0,000
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0,119	0,135	0,143	5,831	0,000
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0,357	0,368	0,069	5,152	0,000
Self Efficacy -> Kinerja Karyawan	-0,440	-0,457	0,146	3,003	0,003
Self Efficacy -> Motivasi Kerja	0,584	0,576	0,069	8,445	0,000



Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,355	0,368	0,084	4,206	0,000
Self Efficacy -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,581	0,579	0,116	5,013	0,000

Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,996	1,003	0,146	6,839	0,000
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0,119	0,135	0,143	5,831	0,000
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0,357	0,368	0,069	5,152	0,000
Self Efficacy -> Kinerja Karyawan	-0,440	-0,457	0,146	3,003	0,003
Self Efficacy -> Motivasi Kerja	0,584	0,576	0,069	8,445	0,000

**TABULASI JAWABAN KUESIONER RESPONDEN
KINERJA KARYAWAN (Y)**

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8
5	4	5	2	5	5	5	5
5	5	5	5	4	1	1	4
4	5	1	5	5	5	2	3
4	1	1	1	1	1	1	1
4	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	1	3	5	5	5
4	1	4	4	5	5	5	5
4	5	4	1	5	5	5	5
4	5	5	3	5	5	5	5
4	5	5	5	5	3	3	1
4	1	5	5	5	4	4	5
4	4	5	4	4	4	4	1
4	5	5	5	5	4	4	3
4	3	5	5	5	4	4	1
5	5	5	5	1	4	4	5
5	1	5	1	5	5	5	5
5	5	3	3	5	5	5	5
4	1	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4
1	1	1	5	1	2	5	1
5	1	1	5	5	5	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5
1	1	1	1	4	1	1	1
1	1	2	5	5	5	5	1
5	5	5	1	1	2	2	5
1	1	5	4	5	5	5	1
4	2	1	1	3	4	4	1
3	5	1	3	5	1	1	1
1	4	2	1	5	1	1	1

5	5	5	1	5	5	5	5
5	1	5	5	5	5	5	5
5	1	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	4	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
1	5	5	5	5	5	5	1
5	1	5	5	5	1	1	5
1	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	5
5	4	5	4	1	4	4	5
5	5	1	5	5	4	4	4
5	5	4	5	4	5	5	5
5	5	1	4	5	2	5	3
1	1	5	5	1	1	1	1
5	5	5	5	5	4	4	2
1	5	5	1	3	5	5	4
5	5	5	5	5	5	2	5
5	1	5	5	5	5	5	4
4	5	3	4	5	2	2	5
5	4	5	2	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	4
4	5	1	5	5	5	2	3
4	1	1	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	1	3	5	5	5
4	1	4	4	5	5	5	5
4	5	4	1	5	5	5	5
4	5	5	3	5	5	5	5
4	5	5	5	5	3	3	1
4	1	5	5	5	4	4	5
4	4	5	4	4	4	4	1
4	5	5	5	5	4	4	3
4	3	5	5	5	4	4	1
5	5	5	5	1	4	4	5
5	1	5	1	5	5	5	5
5	5	3	3	5	5	5	5
4	1	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4
1	1	1	5	1	2	5	1
5	1	1	5	5	5	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5
1	1	1	1	4	1	1	1
1	1	2	5	5	5	5	1
5	5	5	1	1	2	2	5

5	5	5	1	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	1	2	5	5	5
5	5	1	1	1	5	5	3	5	4
5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	1	5	5	5
1	1	1	1	1	5	5	1	1	1
5	5	5	5	5	1	2	5	5	5
5	5	5	1	5	5	5	5	5	5
5	1	5	3	3	3	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	1	5	5	5
5	5	1	1	1	5	1	5	4	1
4	4	4	4	4	5	5	1	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
3	3	3	5	5	5	5	1	4	5
1	1	1	1	1	4	5	5	5	1
2	2	2	2	2	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5	1	3
5	5	5	5	5	1	1	5	5	5
4	4	4	4	4	5	1	5	5	5
5	1	5	1	5	5	5	3	4	5
5	1	5	5	5	5	5	5	2	5
4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
3	3	3	3	3	1	4	1	5	5
1	1	5	5	5	5	4	1	1	1
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	2	5	1	3
5	5	5	5	5	1	1	4	4	5
5	5	5	5	5	5	4	4	1	5
5	5	5	3	3	3	5	5	3	5
1	1	1	5	1	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	5	1	5	1	5	2	5	4	4
3	3	3	5	5	5	4	5	5	5
1	5	1	5	1	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	1
5	5	5	5	5	5	4	5	1	5
5	5	5	5	5	1	4	3	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
1	5	5	5	5	5	5	1	5	1
5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
5	5	5	5	5	1	2	5	5	3
1	1	1	1	1	5	5	1	1	4
1	1	1	1	1	3	5	2	5	5
5	5	5	5	5	4	1	5	1	1
1	1	1	1	1	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
1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	5	1	1	1	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	1
4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	3	2	2	2	3	3
1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	2	4	4	4	2	2
5	5	4	5	5	5	4	4
5	2	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	4
2	2	5	2	2	2	1	5
5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	4	1	1	1	4	4
5	2	3	5	5	5	3	3
1	1	1	1	4	1	1	5
5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	1
5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	4	5	1	5
5	5	5	5	4	5	5	5
3	3	1	3	4	4	1	1
4	4	5	4	3	3	5	5
4	4	1	4	5	5	1	1
4	4	3	4	5	5	3	3
4	4	1	4	5	5	1	5
4	4	5	4	4	4	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	4
2	5	1	2	2	2	5	1
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	1	5
1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	1	5	5	5	1	1
2	2	5	2	2	2	5	5
5	5	1	5	5	5	1	1
4	4	1	4	4	4	5	1

5	5	5	5	5	5	4	5	5	1
5	5	5	5	5	5	1	3	3	1
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
3	1	1	5	1	1	1	1	1	1
5	1	5	5	1	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	1	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	5	5	1	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	1	5
5	5	3	3	2	5	5	5	1	2
1	5	1	5	1	1	1	1	1	1
5	1	2	2	4	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	1	1	5
4	3	5	5	5	4	4	5	5	3
3	4	4	4	5	3	3	5	1	4
3	3	5	1	2	2	2	4	4	4
5	1	5	1	5	5	5	5	1	5
4	3	4	4	1	5	1	5	5	5
5	5	3	3	5	5	4	5	5	2
1	1	1	5	1	2	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	1	4
3	5	5	1	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	1	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	1	1	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5	5	4
4	2	1	1	5	2	2	5	5	5
5	1	3	3	5	3	1	1	5	4
5	2	1	1	5	5	1	5	5	5
1	1	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	1	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4	1
5	5	5	4	5	5	5	5	5	1
1	2	1	1	2	3	1	1	5	1
5	5	5	5	5	5	4	5	5	1
5	1	5	5	5	5	4	5	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1	5	2
1	5	1	1	5	5	1	1	5	5
5	5	5	5	2	5	1	5	5	5
1	1	1	5	5	1	5	1	5	2
1	5	1	1	4	4	5	4	4	5
4	3	1	1	1	2	4	3	3	4

2	4	1	1	1	2	2	1	1	5
5	4	5	5	5	1	5	5	5	1
5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	1	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	1
5	5	5	5	5	5	1	3	3	1
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
3	1	1	5	1	1	1	1	1	1
5	1	5	5	1	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	1	5	5