

**PENGEMBANGAN KARIR DITINJAU DARI MOTIVASI,  
KOMPETENSI, DAN EFIKASI DIRI SERTA DAMPAKNYA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. AMERICAN STANDARD  
INDONESIA**

**CAREER DEVELOPMENT IN TERMS OF MOTIVATION,  
COMPETENCE AND SELF-EFFICACY AND ITS IMPACT ON  
EMPLOYEE PERFORMANCE PT. AMERICAN STANDARD  
INDONESIA**

**M. Khusnan Hadi<sup>1</sup>, Kurnia Puparini<sup>2</sup>, Devi Kusumawardhani<sup>3</sup>, Septina Cahyaninggar<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Pamulang, Email : mkhusnanhadi@gmail.com

<sup>2</sup>Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Pamulang, Email : kniapusparini@gmail.com

<sup>3</sup>Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Pamulang, Email : devikw.dk@gmail.com

<sup>4</sup>Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Pamulang, Email : scahyaninggar@gmail.com

\*email Koresponden: [mkhusnanhadi@gmail.com](mailto:mkhusnanhadi@gmail.com)

DOI: <https://doi.org/10.62567/micjo.v2i1.362>

Article info:

Submitted: 11/12/24

Accepted: 11/01/25

Published: 30/01/25

**Abstract**

Of this study was to explore and assess whether motivation has a significant positive effect on career development. It also aimed to examine the role of competence in career advancement, as well as the influence of self-efficacy on career growth. The research further analyzed the impact of motivation on employee performance, competence on performance, and the role of self-efficacy in enhancing performance, in addition to the relationship between career development and employee performance. A quantitative associative research approach was applied, focusing on a population of 1,404 employees at PT American Standard Indonesia. A sample of 311 employees from different job levels was selected using the Slovin formula. Data were gathered through observation, surveys, and a literature review, and the analysis employed the Structural Equation Model (SEM) with a Partial Least Squares (PLS) technique. The results indicated that: 1) Motivation does not have a significant positive impact on career development. 2) Competence does not significantly affect career development. 3) Self-efficacy has a significant and positive influence on career development. 4) Motivation has a significant positive effect on employee performance. 5) Competence has a significant impact on employee performance. 6) Self-efficacy positively and significantly affects employee performance. 7) Career development does not have a significant impact on employee performance.

**Keywords :** *Motivation, Competence, Self-Efficacy, Career Development, Employee Performance*

**Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dan menilai apakah motivasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap pengembangan karir. Penelitian ini juga bertujuan untuk menguji peran kompetensi dalam pengembangan karir, serta pengaruh efikasi diri terhadap pertumbuhan karir. Penelitian ini juga menganalisis lebih lanjut dampak motivasi terhadap kinerja karyawan, kompetensi terhadap kinerja, dan peran efikasi diri dalam meningkatkan kinerja, selain hubungan antara

pengembangan karir dan kinerja karyawan. Pendekatan penelitian asosiatif kuantitatif digunakan, dengan fokus pada populasi 1.404 karyawan di PT American Standard Indonesia. Sampel sebanyak 311 karyawan dari berbagai level jabatan dipilih dengan menggunakan rumus Slovin. Data dikumpulkan melalui observasi, survei, dan tinjauan literatur, dan analisis menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan teknik Partial Least Squares (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Motivasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir. 2) Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir. 3) Efikasi diri memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap pengembangan karir. 4) Motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. 5) Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 6) Efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 7) Pengembangan karir tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Translated with DeepL.com (free version)

*Kata Kunci: Motivasi, Kompetensi, Efikasi Diri, Pengembangan Karir, Kinerja Karyawan*

## 1. PENDAHULUAN

Kinerja karyawan memiliki dampak besar pada kemampuan organisasi atau perusahaan untuk memenuhi tujuannya. Pencapaian tujuan perusahaan akan diukur dari kemampuan karyawan dalam menyelesaikan semua tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Setiap karyawan memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan standar dan target yang telah ditetapkan dalam upaya memenuhi tujuan bisnis. Karyawan yang melakukan pekerjaan dan tanggung jawabnya dengan benar dan sesuai dengan standar organisasi atau perusahaan dapat membantu organisasi atau perusahaan mencapai tujuannya. Oleh karena itu, sumber daya manusia sangat penting dalam berbagai aspek operasional organisasi, termasuk di PT American Standard Indonesia.

Dalam hal ini, kinerja karyawan memiliki peran yang penting dalam mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk memahami karakteristik karyawan yang berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Sejalan dengan visi dan misi PT. American Standard Indonesia, yang bertekad untuk menjadi perusahaan terkemuka yang memberikan kontribusi terhadap kemajuan masyarakat, menyajikan produk berkualitas tinggi dan bermanfaat, memberikan layanan terbaik untuk kepuasan pelanggan, serta menjaga kelestarian lingkungan melalui efisiensi penggunaan sumber daya alam dan energi.

Kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya belum dapat dikatakan mencapai kinerja yang terbaik jika di dalam pelaksanaan tugasnya tidak dilakukan sesuai dengan standar dan ketentuan yang seharusnya. Kinerja karyawan PT. American Standard Indonesia dirasakan belum dapat mencapai tujuan secara optimal sebagaimana yang telah dituangkan di dalam pernyataan VISI dan MISI perusahaan, ini berarti perlu memahami lebih dalam lagi mengenai keberadaan karyawan terutama yang terkait dengan aspek motivasi, kompetensi, efikasi diri dan pengembangan karir serta dampaknya terhadap kinerja karyawan agar dapat ditemukan dan diambil suatu kebijakan yang tepat dalam upaya mencapai Visi dan Misi perusahaan yang telah dicanangkan tersebut, sehingga pada akhirnya diharapkan dapat berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan PT. American Standard Indonesia.

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sebuah perusahaan perlu melalui mekanisme yang melibatkan organisasi manajerial yang dijalankan oleh sekelompok individu yang berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan tersebut. Terkait dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan di PT. American Standard Indonesia, masih

terdapat peluang untuk mengoptimalkan kinerja agar hasil yang dicapai lebih maksimal sesuai dengan target dan sasaran yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Setiap perusahaan tentu berusaha memberikan yang terbaik bagi karyawannya untuk menciptakan sumber daya manusia yang unggul, meskipun terkadang masih terdapat kekurangan yang timbul akibat kinerja karyawan yang belum optimal. Motivasi yang rendah di kalangan sebagian karyawan serta tingkat pergantian karyawan yang cukup tinggi (turnover) juga dapat menjadi faktor yang menghambat kontribusi maksimal dari karyawan kepada perusahaan. Berikut ini adalah data awal dari 30 responden mengenai variabel kinerja karyawan di PT. American Standard Indonesia.

Hasil prasurvei tersebut menunjukkan bahwa mayoritas indikator variabel kuantitas kerja memiliki rata-rata skor tertinggi sebesar 4.33, yang berarti tingkat kinerja dalam hal kuantitas kerja sangat baik (SB). Di sisi lain, variabel kualitas dari hasil kerja memiliki rata-rata skor sebesar 3.27, yang menunjukkan tingkat kinerja yang lebih rendah, khususnya dalam hal kualitas pekerjaan (KB). Variabel kerja sama, tanggung jawab, dan inisiatif juga menunjukkan tingkat kinerja yang sangat baik dengan rata-rata skor masing-masing sebesar 4.23, 4.33, dan 4.47.

Peneliti melakukan wawancara langsung dengan beberapa pimpinan dan karyawan PT. American Standard Indonesia, masih ditemukan beberapa permasalahan seperti adanya karyawan yang memiliki kualitas kerja yang belum cukup baik yang disebabkan oleh kurangnya pelatihan. Kemudian beberapa karyawan merasa kurang bertanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaan mereka, hal ini menunjukkan lemahnya motivasi dan kurangnya inisiatif yang berdampak pada kurangnya hasil kerja. Kemudian kurangnya rasa tanggung jawab juga dapat mempengaruhi kinerja tim secara keseluruhan.

Kinerja karyawan yang unggul seringkali menjadi faktor penentu untuk mendapatkan promosi atau peningkatan jabatan di perusahaan. Karyawan yang berhasil mencapai target dan mencapai hasil kerja yang baik cenderung diakui oleh manajemen dan dipertimbangkan untuk promosi ke posisi yang lebih tinggi.

Pengembangan karir berfungsi untuk menciptakan jalur karier yang jelas bagi karyawan, memberikan arahan dan tujuan dalam perjalanan karier mereka. Di PT. American Standard Indonesia, pengembangan karir memiliki peranan yang sangat penting, karena menjadi indikator bagi karyawan dalam membina dan memajukan karir mereka. Sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia, tujuan pengembangan karir adalah untuk meningkatkan efektivitas pekerjaan karyawan, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi maksimal dalam mencapai tujuan bisnis organisasi. Berikut ini adalah data awal dari 30 responden mengenai variabel pengembangan karir karyawan di PT. American Standard Indonesia.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan fenomena yang terkait dengan data penelitian, sementara pendekatan kuantitatif digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam penelitian ini. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan metode survei untuk mengumpulkan data dari lokasi penelitian.

Dalam rangka menetapkan strategi untuk menciptakan model penelitian, penelitian ini memerlukan penggunaan pedoman, prosedur, dan metodologi perencanaan. Penelitian survei, sebuah penelitian kuantitatif yang berfokus pada temuan survei yang diberikan kepada orang-orang atau kelompok dalam organisasi, adalah jenis desain penelitian yang digunakan. "Desain penelitian adalah kerangka kerja yang mendefinisikan teknik-teknik

pengumpulan data untuk menjawab pertanyaan penelitian,” seperti yang dijelaskan oleh Arifin (2013:12).

Penelitian ini mencakup pra-survei, analisis teori dari para ahli, dan perumusan masalah. Peneliti kemudian membuat kesimpulan sementara, menentukan populasi, serta mengambil sampel dengan rumus Slovin. Hipotesis dirumuskan dan diuji melalui pengumpulan dan analisis data, yang mencakup statistik deskriptif dan inferensial, serta berbagai uji asumsi klasik.

#### A. Definisi Operasional

### 3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Karakteristik Responden

##### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Adapun karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin ditampilkan pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.1**  
**Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Laki-laki	302	97.11
Perempuan	9	2.89
<b>Jumlah</b>	<b>311</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data diolah peneliti 2024*

Dari gambar di atas, terlihat bahwa jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki adalah 302 orang atau 97,11%, sementara yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 9 orang atau 2,89%.

##### b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Sedangkan karakteristik responden berdasarkan usia ditampilkan pada tabel 4.2 berikut ini:

**Tabel 4.2**  
**Usia Responden**

Usia	Frekuensi	Prosentase
20-30 Tahun	94	30.23
31-40 Tahun	116	37.30
> 40 Tahun	101	32.48
<b>Jumlah</b>	<b>311</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data diolah peneliti 2024*

Dari hasil tersebut, dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yang berusia antara 20 hingga 30 tahun berjumlah 94 orang atau 30,23%, yang berusia antara 31 hingga 40 tahun berjumlah 116 orang atau 37,30%, dan yang berusia lebih dari 40 tahun berjumlah 101 orang atau 32,48%.

**c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Adapun karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini:

**Tabel 4.3**  
**Pendidikan Terakhir Responden**

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Prosentase
SMA/SMK	145	46.62
Diploma	11	3.54
S1	116	37.30
S2	39	12.54
Jumlah	311	100

*Sumber: Data diolah peneliti 2024*

Berdasarkan hasil tersebut, dapat dilihat bahwa responden dalam penelitian ini dengan pendidikan terakhir SMA/SMK berjumlah 145 orang atau 46,62%, yang berpendidikan terakhir Diploma berjumlah 11 orang atau 3,54%, yang berpendidikan terakhir S1 berjumlah 116 orang atau 37,30%, dan yang berpendidikan terakhir S2 berjumlah 39 orang atau 12,54%.

**d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Kemudian karakteristik responden yang didasarkan pada masa kerja ditampilkan pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.4**  
**Masa Kerja Responden**

Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase
< 1 Tahun	27	8.68
1 - 4 Tahun	38	12.22
> 5 Tahun	246	79.10
Jumlah	311	100

*Sumber: Data diolah peneliti 2024*

Berdasarkan hasil tersebut, dapat dilihat bahwa jumlah responden dalam penelitian ini dengan masa kerja kurang dari 1 tahun adalah 27 orang (8,68%), dengan masa kerja 1-4 tahun sebanyak 38 orang (12,22%), dan dengan masa kerja lebih dari 5 tahun sebanyak 246 orang (79,10%).

**2. Analisis Deskriptif**

Hasil penelitian untuk masing-masing variabel, yaitu Motivasi (X1), Kompetensi (X2), Efikasi Diri (X3), Pengembangan Karir (Y), dan Kinerja Karyawan (Z) pada PT. American Standard Indonesia dijelaskan dalam bagian deskripsi data dengan menggunakan metode pengukuran Likert. Metode ini melibatkan lima alternatif jawaban pada setiap pernyataan, di mana rentang skala untuk setiap variabel yang diukur ditetapkan dalam interval tertentu untuk memberikan interpretasi, baik untuk variabel (X) maupun (Y), dengan kriteria penilaian yang baik dan tidak baik, sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Skala Likert dan Kriteria Rentang Skala**

Jawaban	Bobot	Rentang Skala	Kriteria
Sangat Setuju (SS)	5	4,20 – 5,00	Sangat Baik (SB)
Setuju (S)	4	3,40 – 4,19	Baik (B)
Cukup Setuju (CS)	3	2,60 – 3,39	Cukup Baik (CB)
Tidak Setuju (TS)	2	1,80 – 2,59	Tidak Baik (TB)
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	1,00 – 1,79	Sangat Tidak Baik (STB)

Sumber: Sugiyono (2017:134)

**a. Data Hasil Penelitian Variabel Motivasi Kerja ( $X_1$ )**

Hasil respon dari 311 orang responden terhadap variabel Motivasi Kerja, yang terdiri dari 6 pernyataan, kemudian dianalisis menggunakan metode persentase jawaban. Hasil analisis tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.6**  
**Deskripsi Variabel Motivasi ( $X_1$ )**

No	Pernyataan	Skor					Total	Total Skor	Rata-rata Skor	Kategori
		5	4	3	2	1				
<b>Kebutuhan akan prestasi (<i>Need for achievement</i>)</b>										
1	Saya merasa bertanggung jawab terhadap hasil kerja saya.	139	116	39	9	8	311	1302	4.19	B
2	Saya melihat tantangan sebagai peluang untuk belajar dan berkembang.	124	117	45	19	6	311	1267	4.07	B
Rata-rata Indikator Kebutuhan akan prestasi ( <i>Need for achievement</i> )									<b>4.13</b>	<b>B</b>
<b>Kebutuhan akan kekuasaan (<i>Need for power</i>)</b>										
3	Saya memiliki ambisi untuk mencapai posisi yang lebih tinggi di perusahaan.	110	124	61	15	1	311	1260	4.05	B
4	Saya senang memiliki kendali terhadap pekerjaan saya sendiri.	143	101	43	23	1	311	1295	4.16	B
Rata-rata Indikator Kebutuhan akan kekuasaan ( <i>Need for power</i> )									<b>4.11</b>	<b>B</b>
<b>Kebutuhan akan kelompok pertemanan / bersahabat (<i>Need for affiliation</i>)</b>										
5	Saya suka bekerja dalam tim dan berkolaborasi dengan rekan kerja.	112	138	42	13	6	311	1270	4.08	B
6	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja di tempat kerja.	131	100	64	13	3	311	1276	4.10	B
Rata-rata Indikator Kebutuhan akan kelompok pertemanan / bersahabat ( <i>Need for affiliation</i> )									<b>4.09</b>	<b>B</b>
<b>Jumlah Rata-rata Variabel Motivasi Kerja (<math>X_1</math>)</b>									<b>4.11</b>	<b>B</b>
<b>Presentasi</b>		<b>40.68</b>	<b>37.30</b>	<b>15.76</b>	<b>4.93</b>	<b>1.34</b>	<b>100</b>			

Sumber: data diolah, 2024

Dari hasil penyebaran kuesioner untuk variabel motivasi, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan PT American Standard Indonesia memiliki nilai rata-rata 4,11 yang masuk dalam kategori baik. Indikasi “Need for power” yang memiliki bobot terendah dan nilai rata-rata 4,05 menunjukkan bahwa motivasi kerja sudah berada pada tingkat yang baik. Nilai ini masuk ke dalam kelompok sangat baik, yaitu kisaran 3,40 hingga 4,19. Namun, teridentifikasi adanya beberapa karyawan yang memiliki kebutuhan akan prestasi dan kekuasaan yang rendah, yang dapat berkontribusi pada kurangnya motivasi dan ambisi untuk mencapai tujuan atau rasa kurang percaya diri terhadap kemampuan mereka. Kebutuhan akan prestasi yang rendah dapat menyebabkan karyawan kekurangan dorongan internal untuk meraih keberhasilan, sementara kebutuhan akan kekuasaan yang rendah dapat membuat

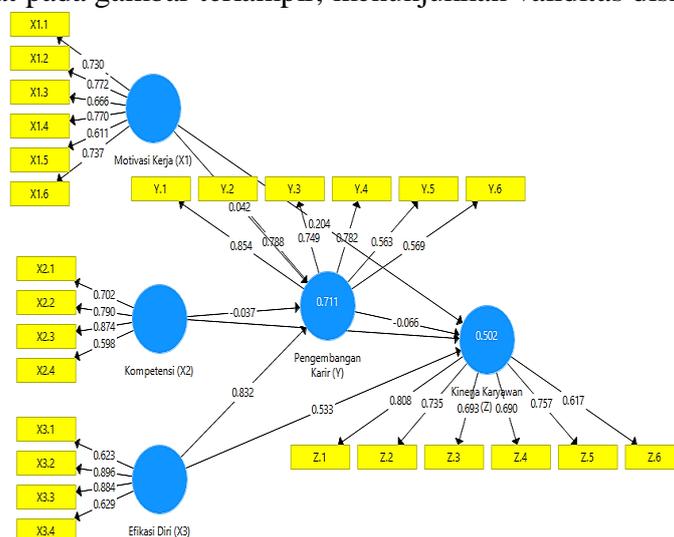
mereka enggan mengambil inisiatif dan tanggung jawab atas keputusan yang diambil. Dampaknya, hal ini bisa menurunkan produktivitas dan kinerja tim secara keseluruhan, serta meningkatkan kemungkinan terjadinya turnover karena kurangnya keterlibatan dan rasa memiliki terhadap pekerjaan mereka.

Maka diharapkan perusahaan dapat melakukan langkah yang tepat seperti, meningkatkan komunikasi dan memberikan saran yang konstruktif kepada karyawan untuk memperkuat rasa dan keinginan untuk berhasil serta memberikan dorongan yang positif. Selain itu, penting untuk memberikan pengakuan atas prestasi karyawan dan memberikan insentif yang sesuai sebagai penghargaan atas kontribusinya. Mengembangkan program pelatihan dan pengembangan diri juga dapat membantu karyawan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan. Selain itu, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung, di mana setiap individu merasa dihargai dan memiliki ruang untuk berkembang, dapat membantu membangun motivasi intrinsik yang kuat dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, dengan pendekatan yang holistik dan beragam, perusahaan dapat mengurangi risiko *turnover* karyawan dan meningkatkan kinerja keseluruhan tim.

## B. Analisis Partial Least Square (PLS)

### 1. Diagram Jalur

Uji validitas dan reliabilitas digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis model pengukuran (*outer model*). Validitas konvergen dan diskriminan adalah komponen dari uji validitas. Cronbach's Alpha dan nilai reliabilitas komposit digunakan untuk mengukur uji reliabilitas sementara itu. Pemuatan faktor, seperti yang terlihat pada gambar terlampir, menunjukkan validitas diskriminan.

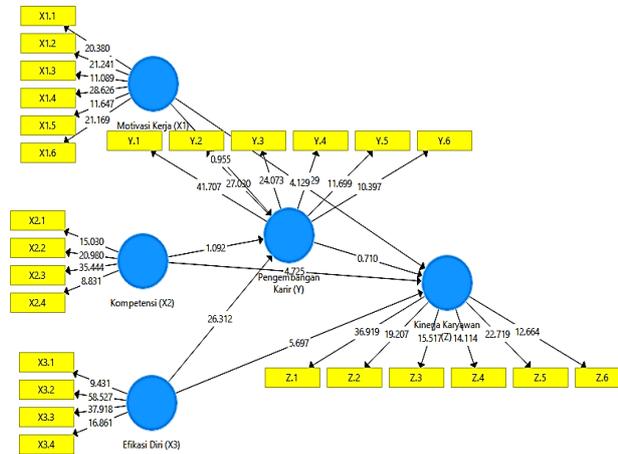


**Gambar 4.2**  
**Diagram jalur**

Berdasarkan diagram jalur di atas, hasil perhitungan faktor loading menunjukkan bahwa nilai faktor loading yang diperoleh lebih dari 0,5, yang berarti indikator-indikator tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen dan memiliki validitas yang sesuai dengan aturan umum yang telah diuji sebelumnya.

## 2. Hasil Pengujian Hipotesis

### a. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung



**Gambar 4.3**

### Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Uji hipotesis untuk pengaruh langsung dilakukan untuk menentukan koefisien pengaruh langsung, tidak langsung, dan total, yang pada akhirnya memungkinkan untuk

mengetahui apakah terdapat pengaruh dari variabel mediasi atau tidak, sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel hasil pengujian koefisien jalur (Path Coefficients) berikut ini:

**Tabel 4.15**  
**Path Coefficients**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV)	P Values
Efikasi Diri (X3) -> Kinerja Karyawan (Z)	0.533	0.540	0.093	5.697	0.000
Efikasi Diri (X3) -> Pengembangan Karir (Y)	0.832	0.833	0.032	26.312	0.000
Kompetensi (X2) -> Kinerja Karyawan (Z)	0.211	0.212	0.045	4.725	0.000
Kompetensi (X2) -> Pengembangan Karir (Y)	-0.037	-0.035	0.034	1.092	0.275
Motivasi Kerja (X1) -> Kinerja Karyawan (Z)	0.204	0.206	0.049	4.129	0.000
Motivasi Kerja (X1) -> Pengembangan Karir (Y)	0.042	0.043	0.044	0.955	0.340
Pengembangan Karir (Y) -> Kinerja Karyawan (Z)	-0.066	-0.076	0.093	0.710	0.478

Hasil uji pada tabel 4.15 kemudian dibuat secara berurutan berdasarkan urutan variabel agar dapat lebih memperlihatkan *output Indirect Effects* dan *Total Effects*. Hasilnya menjadi sebagai berikut:

**Tabel 4.16**  
**Hasil Uji Pengaruh Langsung**

	Path Coefficient	T Statistics	P Values
Motivasi → Pengembangan Karir	0.042	0.955	0.340
Kompetensi → Pengembangan Karir	-0.037	1.092	0.275
Efikasi Diri → Pengembangan Karir	0.832	26.312	0.000
Motivasi → Kinerja Karyawan	0.204	4.072	0.000
Kompetensi → Kinerja Karyawan	0.213	4.727	0.000
Efikasi Diri → Kinerja Karyawan	0.478	10.289	0.000
Pengembangan Karir → Kinerja Karyawan	-0.066	0.710	0.478

Sumber: Hasil penelitian yang diolah, 2024

**Persamaan Regresi Model Jalur**

Path Analysis Persamaan 1:

$$\eta_1 = \gamma_1\zeta_1 + \gamma_2\zeta_2 + \gamma_3\zeta_3 + \zeta_1$$

$$\eta_1 = 0.042X_1 - 0.037X_2 + 0.832X_3$$

Path Analysis Persamaan 2:

$$\eta_2 = \beta_1\eta_1 + \gamma_4\zeta_1 + \gamma_5\zeta_2 + \gamma_6\zeta_3 + \zeta_2$$

$$\eta_2 = 0.204X_1 + 0.213X_2 + 0.478X_3 - 0.066Y$$

Untuk mengetahui apakah terdapat korelasi langsung antara variabel eksogen dan endogen, maka dilakukan pengujian hipotesis untuk pengaruh langsung. Menurut kaidah

pengujian, variabel eksogen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel endogen jika koefisien jalur bernilai positif dan p-value lebih kecil dari tingkat signifikansi ( $\alpha=5\%$ ). Tabel 4.20 di bawah ini menunjukkan hasil dari uji hipotesis ini:

## C. Pembahasan

### 1. Pengaruh Motivasi terhadap Pengembangan Karir

Temuan analisis statistik menunjukkan bahwa tidak ada hubungan nyata antara variabel Motivasi dan Pengembangan Karir. Nilai p-value sebesar 0,340 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,042 menunjukkan hal tersebut. Meskipun p-value di atas taraf signifikansi yang ditentukan ( $\alpha = 5\%$ ), hasil ini menunjukkan bahwa koefisien jalur bertanda positif.

Hasil ini bertentangan dengan penelitian Meilly Sumarni (2022) yang menemukan bahwa faktor motivasi mempunyai dampak yang dapat diabaikan dan merugikan sebagian terhadap kemajuan karir karyawan.

Adapun sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan, (2016) bagaimana individu menginterpretasikan penyebab keberhasilan dan kegagalan mereka. Jika individu selalu mengaitkan keberhasilan mereka dengan faktor eksternal (seperti keberuntungan) dan kegagalan mereka dengan faktor internal (seperti kurangnya kemampuan), mereka mungkin kurang termotivasi untuk berusaha keras dalam pengembangan karir, karena mereka merasa bahwa usaha mereka tidak akan membuahkan hasil yang diinginkan.

### 2. Pengaruh Kompetensi terhadap Pengembangan Karir

Temuan analisis statistik menunjukkan bahwa Pengembangan Karir tidak dipengaruhi secara signifikan oleh variabel Kompetensi. Nilai p-value sebesar 0,275 dan nilai koefisien jalur sebesar -0,037 menunjukkan hal tersebut. Berdasarkan temuan tersebut, nilai p-value lebih tinggi dari tingkat signifikansi yang ditentukan ( $\alpha = 5\%$ ), dan koefisien jalurnya negatif. Temuan ini berbeda dengan penelitian Firman Fauzi dan Muhammad Hanafiah Siregar (2019) yang menyatakan bahwa menemukan bahwa kemajuan karir pegawai dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kompetensi pegawai. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa pertumbuhan karir dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kinerja karyawan.

Namun, temuan ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Bourdieu (2015), yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh faktor-faktor struktural seperti akses terhadap peluang, jaringan sosial, dan modal budaya. Individu yang memiliki kompetensi tinggi mungkin tidak akan mengalami pengembangan karir yang optimal jika mereka tidak memiliki akses ke peluang yang tepat, jaringan yang kuat, atau modal budaya yang memadai.

### 3. Pengaruh Efikasi Diri terhadap Pengembangan Karir

Berdasarkan analisis statistik, pengembangan karir dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh variabel self-efisiensi. Nilai p sebesar 0,000 dan koefisien jalur sebesar 0,832 menunjukkan hal ini. Berdasarkan temuan ini, nilai p lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan ( $\alpha = 5\%$ ) dan koefisien jalurnya positif.

Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Ana Maria pada tahun 2023 yang menunjukkan bahwa self-efficacy berpengaruh positif terhadap kemajuan karir

karyawan. Selain itu, temuan tersebut juga memberikan kepercayaan terhadap gagasan yang dikemukakan oleh Edwin Locke dan Gary Latham (2016: 132), yang menurutnya menetapkan tujuan yang jelas, sulit, dan dapat dicapai dapat meningkatkan motivasi dan hasil. Karena mereka berpikir mereka dapat mencapainya, orang-orang yang memiliki efikasi diri yang tinggi sering kali menciptakan tujuan yang selaras dengan gagasan tersebut. Hal ini memotivasi orang untuk mengembangkan pekerjaan mereka dengan arah dan fokus yang lebih besar.

#### **4. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Temuan analisis statistik menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh komponen motivasi. Nilai  $p$  sebesar 0,000 dan koefisien jalur sebesar 0,204 menunjukkan hal ini. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai  $p$  lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditentukan ( $\alpha = 5\%$ ) dan koefisien jalur bertanda positif. Hasil ini sejalan dengan penelitian Fanny Claresta (2021) yang menemukan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi.

Adapun teori yang sejalan adalah dari Maslow (2016), manusia memiliki kebutuhan hierarkis yang harus dipenuhi. Kebutuhan dasar seperti fisiologis dan keamanan harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum individu dapat fokus pada kebutuhan yang lebih tinggi seperti sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Motivasi individu terkait dengan kebutuhannya yang belum terpenuhi, ketika individu termotivasi untuk memenuhi kebutuhannya, mereka akan berusaha keras dalam pekerjaannya dan menunjukkan kinerja yang lebih baik.

#### **5. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan**

Temuan analisis statistik menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi secara signifikan oleh variabel kompetensi. Nilai  $p$  sebesar 0,000 dan koefisien jalur sebesar 0,213 menunjukkan hal ini. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai  $p$  lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan ( $\alpha = 5\%$ ) dan koefisien jalur bertanda positif. Hasil ini sejalan dengan penelitian Sabri dan Ririn Handayani (2019) yang menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kompetensi.

Hasil pengujian ini juga mendukung teori yang dijelaskan oleh McClelland (2016:166), yang menyebutkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki individu untuk menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan tertentu. Individu dengan kompetensi tinggi dalam pekerjaannya akan lebih efektif dan efisien dalam menyelesaikan tugas, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

#### **6. Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan**

Temuan analisis statistik menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh komponen efikasi diri. Nilai  $p$  sebesar 0,000 dan koefisien jalur sebesar 0,478 menunjukkan hal ini. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai  $p$  lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan ( $\alpha = 5\%$ ) dan koefisien jalur bertanda positif. Hasil ini sesuai dengan penelitian Hani Ratnasari dan Nancy Yusnita (2018) yang menemukan adanya korelasi yang cukup besar antara kinerja karyawan dengan efikasi diri dan kinerja dan efikasi diri karyawan PT Metraplaza sama-sama baik.

Penelitian ini juga mendukung teori yang diungkapkan oleh Locke dan Latham (2019), yang menyatakan bahwa tujuan yang spesifik, menantang, dan dapat dicapai dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Individu dengan efikasi diri yang tinggi



lebih cenderung untuk menetapkan tujuan sesuai dengan teori ini, sehingga mereka lebih termotivasi untuk mencapainya.

#### 7. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Temuan analisis statistik menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh variabel Pengembangan Karir. Nilai p sebesar 0,478 dan koefisien jalur -0,066 menunjukkan hal ini. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai p lebih tinggi dari tingkat signifikansi yang ditentukan ( $\alpha = 5\%$ ), dan koefisien jalurnya negatif. Hasil ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sabri dan Ririn Handayani (2019) yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai Dinas Kebudayaan Provinsi Riau dipengaruhi oleh pengembangan karir.

Hal ini sejalan dengan teori yang didukung oleh penelitian dari Locke (2018). Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dimediasi oleh ekspektasi dan pencapaian individu. Jika ekspektasi individu terpenuhi atau terlampaui, mereka akan puas dengan pekerjaan mereka. Namun jika ekspektasi mereka tidak terpenuhi, mereka tidak akan puas. Pengembangan karir dapat meningkatkan kepuasan kerja jika memenuhi ekspektasi individu. Namun, jika ekspektasi individu tidak realistis atau tidak terpenuhi, pengembangan karir mungkin tidak berdampak signifikan pada kepuasan kerja atau kinerja.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Tidak ditemukan pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi dan Pengembangan Karir.
2. Tidak ditemukan pengaruh positif dan signifikan antara Kompetensi dan Pengembangan Karir.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Efikasi Diri dan Pengembangan Karir.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi dan Kinerja Karyawan.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kompetensi dan Kinerja Karyawan.
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Efikasi Diri dan Kinerja Karyawan.
7. Tidak ditemukan pengaruh positif dan signifikan antara Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan.

#### 5. DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2015). *Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Kedua Belas*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- A.F Stonner, James & Freeman, E. (2019). *Manajemen Jilid I*. Jakarta: PT Prahallindo.
- Abdullah (2018) *Berbagai Metodologi Dalam Penelitian Pendidikan dan Manajemen*. Samata-Gowa: Gunadarma Ilmu.
- Achmad, E. Kuncoro dan Riduwan. (2014). *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Cetakan ke-6. Bandung: Alfabeta.



- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Akhmad Subkhi dan Moh. Jauhar, (2013), *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Alex S. Nitisemito, (2016), *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber. Daya. Manusia, Edisi Kelima, Cetakan Keempat Belas*, Jakarta: Ghalia.
- Ardana, Komang dkk. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rhineka Cipta.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Busro, Muhammad. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadameidia Group.
- Edy, Sutrisno, (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Eko Widodo, Suparno. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gujarati. D. (2017). *Dasar-Dasar Ekonometrika Edisi Lima. (diterjemahkan oleh: Mangunsong. R.C.)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Handoko. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama*. Bandung: Pustaka Setia.
- Hariandja. M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Grasindo.
- Hasibuan, Malayu SP. (2016). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Sawarni, D. (2020). *Desain Sistem Manajemen Kinerja Kasus Industri Manufaktur dan Jasa*. Ahli Media Press.
- Hery. (2018). *Auditing Dasar-dasar Pemeriksaan Akuntansi*. Jakarta: Grasindo.
- Istijanto, (2015). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- J.Supranto dan Nandan Limakrisna, (2014). *Petunjuk praktis penelitian ilmiah untuk menyusun skripsi, tesis, dan disertasi edisi 3*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Malhotra, Naresh K. (2015). *Essentials of Marketing Research*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Marwansyah. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Alfabeta
- Moehertonono, (2016), *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai Dan Ella Sagala, (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins dan Coulter. (2019). *Manajemen. Edisi ketujuh*. Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Santoso, Singgih. (2012). *Statistik Parametrik*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum.
- Sedarmayanti. (2017). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV.Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Akarsa.
- Sudjana, Nana. (2016). *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Pt Remaja Rosdakarya.



- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. (2015). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Terry, George R. (2016). *Prinsip-Prinsip Manajemen, penerjemah J-Smith D.F.M.* Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wibowo, (2016). *Manajemen Kinerja, Edisi Kelima*, Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada.
- Wiludjeng, Sri. 2015. *Pengantar Manajemen*, edisi kedua, Graha Ilmu,. Yogyakarta.

### Jurnal

- Amelia, D., Isyandi, B., & Garnasih, R.L. 2020. Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Serta Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Tanaman Pangan Hortikultura Dan Perkebunan Provinsi Riau. *Hirarki: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Vol.02, No. 03.
- Ana Maria. (2023). Pengaruh Efikasi Diri dan Dukungan Organisasi terhadap Pengembangan Karir Karyawan PT. Hexta Yoritsu Indonesia. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 10(2).
- Andini, R. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, dan Efikasi Diri Terhadap Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan pada PT. Tigaraksa Satria. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Universitas Brawijaya*, 27(1), 1-16. ISSN: 2302-2256.
- Cosmas Marioness Galla, Bernhard Tewal, Arrazi Hasan Jan. (2020). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening Pada PT PLN (Persero) UIP Sulbagut. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*, 7(3).
- Diana Azwina, Firda Devi Aulia. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gunatronkatama Cipta Jakarta Selatan. *Jurnal PERKUSI: Pemasaran, Keuangan dan Sumber Daya Manusia*, Vol.1, No.3.
- Dwiyanti, N.K.A., Heryanda, K.K. dan Susila, G.P.A.J. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, Vol. 5 No. 2.
- Edian Fahmy, Sinta Sulistiani, Sudiarto. (2022). Pengaruh Efikasi Diri Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Nike Industries Di Tangerang. *Jurnal Ekonomi Efektif*, Vol. 4, No. 3.
- Fanny Claresta. (2021). Analisis Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada PT BPR Centradana Kapuas Pontianak. *Bisma*, Vol 6. No 5.
- Hidayat Hidayat, Alfatih Manggabarani, Mahendro Sumardjo. (2021). Analisis Kompetensi dan Pengembangan Karir Pegawai dengan Employee Engagement Sebagai Intervening dalam Peningkatan Kinerja ASN Kecamatan di Wilayah Kota Depok. *Jurnal Sosial dan Budaya Syar-I*, 8(3).
- Hikmah, A.N. (2020). Pengaruh Reward Dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Dimediasi Variabel Motivasi (Studi Empiris Karyawan Bank BTPN Probolinggo). *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 5, No. 2.
- Kiki Cahaya Setiawan. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Produksi PT. Kusuma Kaisan Sentul-Bogor. *Jurnal Visionida*, Vol. 6, No. 1.
- Maria, Ana. (2023). Pengaruh Efikasi Diri dan Dukungan Organisasi terhadap Pengembangan Karir Karyawan PT. Hexta Yoritsu Indonesia. *Jurnal Psikologi Industri dan*



- Organisasi*, Vol. 10, No. 2, ISSN: 2302-2992 Link:  
<https://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-jpiod954b73d4ffull.pdf>
- Meilly Sumarni, Meilly Sumarni. (2022). Peran Motivasi Dalam Memediasi Pengaruh Pengalaman Kerja dan Kompetensi terhadap Pengembangan Karir Pegawai di PT PLN (Persero) Divisi Sistem dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5 (2).
- Meirino Setyaji. (2023). Analisis Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Pengembangan Karir Pegawai KPU DIY. *Upajiwa Dewantara : Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen Daulat Rakyat*, 7(1).
- Sebayang., Stevani dan Sembiring, J. (2017). Pengaruh Self Esteem Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Di PT. Finnet Indonesia. *e- Proceeding of Management*. ISSN: 2355-9357. Vol. 4, No. 1.
- Sinollaha, Kholid Zarkasihb, M Tody Arsyiantoc. (2020). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Dosen Dan Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 6(1).
- Supriyanto, A., & Sari, N. (2023). Analisis Moderasi Dukungan Sosial Terhadap Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, dan Efikasi Diri Terhadap Pengembangan Karir di PT. Akasha Wira International Tbk. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 21(1), 56-68. ISSN: 2302-3204.