

DOI: doi.org/10.21009/JRMSI.012.1.05

PENGARUH *SELF EFFICACY* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI

Mohammad Asif Fahmi

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya

Email: asiffahmi4550@gmail.com

ABSTRAK

PT Perkebunan Nusantara XI Surabaya adalah perusahaan dengan kantor di Jl. Merak No. 1, Kota Surabaya, Jawa Timur. Kegiatan bisnis utama PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya adalah produksi gula. Bidang bisnis lainnya termasuk produksi alkohol dan tetes tebu yang dimetilasi dan produksi karung goni dari serat kenaff dan karung plastik, perusahaan juga menyediakan layanan medis dari Rumah Sakit Umum. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh self efficacy dan persepsi organisasi terhadap kinerja melalui motivasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 35 karyawan sumber daya manusia, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya, dan mengumpulkan 33 kuesioner responden. Teknik analisis data menggunakan SEM Partial Least Square dengan bantuan aplikasi SmartPLS 3.0. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) self efficacy tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. (2) Self efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Dukungan organisasi yang dirasakan mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan secara positif dan signifikan. (4) Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (5) Motivasi tidak mampu memediasi pengaruh self efficacy pada kinerja karyawan dan persepsi organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: kinerja karyawan, motivasi, dukungan organisasi yang dirasakan, Efikasi Diri

PENDAHULUAN

Semakin pesatnya pertumbuhan teknologi "Revolusi Industri 4.0" maka semakin dituntut untuk menjadikan SDM yang memiliki kualitas dan dapat menyesuaikan atau beradaptasi dengan perkembangan ini. Dengan teknologi yang semakin pesat ini maka sumber daya manusia yang ada harus bisa menyeimbangkan dengan memiliki skill, Pengetahuan yang luas, dan attitude, sehingga ketika ada masalah dapat mengatasinya secara cepat dan tepat, sehingga dapat mewujudkan keefektifan dan keefisienan dalam bekerja, untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Perekonomian yang baik pasti tidak jauh dari peran SDM yang sangat dominan, karena mempunyai fungsi sebagai pengelola sumber daya lainnya sehingga menghasilkan produk-produk yang memiliki kualitas. Dengan peran SDM yang dominan ini maka perlu adanya perhatian khusus dari organisasi dalam membantu terbentuknya SDM yang memiliki kualitas, serta mengelola SDM dengan sebaik mungkin sehingga kinerja yang dinginkan selaras dengan apa yang diharapkan organisasi. Bantuan yang diberikan organisasi kepada karyawan menunjukkan komitmen perusahaan kepada karyawan agar terciptanya kesejahteraan serta kenyamanan dalam bekerja, jika hal ini dapat terwujud maka diharapkan menjadi salah satu motivasi karyawan serta menimbulkan kepercayaan terhadap organisasi yang nantinya dibalas oleh karyawan dengan bekerja lebih giat.

Dalam upaya mendukung perusahaan agar berkembang dengan pesat dan mampu bersaing dengan kompetitor lainnya, karenanya dibutuhkan adanya pengelolaan SDM dalam hal kinerja karyawan yang mempunyai peran dominan untuk mengelola perusahaan sehingga diperlukan tenaga kerja yang berkualitas. Oleh sebab itu, kinerja karyawan sangat memengaruhi keberhasilan perusahaan. Kasenda (2013) menjelaskan kinerja karyawan merupakan perolehan atas hasil yang dilakukan karyawan dalam bentuk kualitas atau kuantitas dalam mengerjakan tugasnya yang selaras dengan tanggung jawabnya.

Sebagian faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan yaitu *self efficacy* yang akan memberikan dampak yang bagus pada kinerja karena dengan kepercayaan diri serta meyakini bahwa dapat menyelesaikan tugas dengan semaksimal mungkin karyawan dapat mencapai kinerja yang tinggi. A.F Helmi dan Elita (2013) mendefinisikan *self efficacy* adalah adanya harapan positif dan kepercayaan diri yang dimiliki seseorang bahwa mereka mampu menyelesaikan dengan baik dalam menghadapi tugas selanjutnya yang tidak di ketahui secara

jelas dan tidak mampu diperkirakan. Sugmawati (2018) menyatakan bahwa *self efficacy* merupakan suatu dukungan sumber daya kognitif serta tindakan yang dibutuhkan yang berasal dari keahlian individu terfokus pada percaya diri agar berhasil saat melaksanakan tugas yang diperoleh.

Hasil penelitian yang dilakukan Orido *et al* (2015) dan Cherian and Jacob (2013) menghasilkan yaitu *self efficacy* terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh positif. Namun Kaseger (2013) menunjukkan hasil yang berbeda, dengan pemilihan sample menggunakan *purposive sampling*, dengan sampel sebanyak 50 orang, menghasilkan bahwa *self efficacy* ke kinerja karyawan tidak berpengaruh.

Motivasi kerja dan kepercayaan diri pada karyawan merupakan bagian dari faktor yang mampu memengaruhi kinerja karyawan (D. A. Gunawan *et al* 2018). Heryanto *et al* (2017) menjelaskan bahwa motivasi adalah keinginan yang tinggi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, yang dipengaruhi oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Penelitian sebelumnya yang mengaitkan kinerja karyawan dengan motivasi kerja yang dilakukan Subagio (2015) yang menghasilkan berpengaruh langsung positif terhadap variabel kinerja karyawan, demikian juga pada penelitian Kasenda (2013) yang menggunakan sampel sebanyak 60 karyawan, mendapatkan hasil yaitu motivasi ke kinerja karyawan berpengaruh positif. Namun pada (Dhermawan *et al* (2012) dalam penelitiannya mendapatkan hasil yaitu motivasi terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh. Selanjutnya penelitian yang berkaitan mengenai pengaruh *self efficacy* terhadap motivasi kerja pada Sugmawati & Afrianty (2018) dan Parasara & Surya (2016), yang menghasilkan kesimpulan bahwa variabel *self efficacy* terhadap motivasi kerja berpengaruh positif. Namun dalam penelitian Syafi'i, (2011) tidak berpengaruhnya antara variabel *self efficacy* terhadap motivasi kerja.

Faktor yang juga memengaruhi kinerja karyawan salah satunya yaitu *perceived organizational support*, adanya dukungan organisasi karyawan akan merasa diperhatikan dan dihargai sehingga akan meningkatkan semangat untuk bekerja, serta munculnya kepercayaan terhadap organisasi. Menurut Ludiya (2017) dukungan organisasi adalah suatu cara organisasi untuk mendorong karyawan dalam meningkatkan kinerjanya, sebab dalam menjadikan motivasi kerja yang bagus ada salah satunya dukungan organisasional yang berpengaruh besar.

Penelitian mengenai pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan pada umumnya menghasilkan pengaruh yang positif, yaitu seperti penelitian yang dilakukan Ariarni & Afrianty (2017), (Dana & Dewi, 2016). Namun dalam penelitian Chiang & Hsieh (2012) menghasilkan bahwa *perceived organizational support* pada kinerja karyawan hotel tidak mempunyai pengaruh secara signifikan. Heryanto *et al* (2017) dan Gunawan *et al* (2018) dalam penelitiannya menjelaskan *perceived organizational support* terhadap motivasi kerja berpengaruh positif. Namun Saltson & Sharon (2015) dalam penelitiannya menghasilkan *perceived organizational support* terhadap motivasi kerja belum mampu memengaruhi secara signifikan.

PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya merupakan perusahaan yang berkantor di Jl. Merak No. 1, Kota Surabaya, Jawa Timur. Kegiatan usaha yang paling utama dari PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya yaitu memproduksi gula. Perusahaan ini juga memiliki usaha di bidang lain seperti memproduksi alkohol serta spirtus dari tetes tebu dan produksi karung goni dari serat kenaff dan karung plastik, serta memiliki Rumah Sakit Umum yang dimilikinya untuk kebutuhan pelayanan medis.

Berdasarkan hasil observasi bahwa penelitian ini mendapatkan adanya fenomena suatu kemunduran kinerja karyawan, seperti adanya keterlambatan karyawan untuk masuk kerja pada jam kantor yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, hal ini juga dibuktikan dengan presensi yang didapatkan.

Data dari perusahaan menunjukkan tingkat kehadiran untuk datang bekerja tepat pada waktunya yang belum optimal, hal ini dapat dilihat bahwa setiap bulannya mengalami perubahan, yaitu pada bulan september persentasi keterlambatan untuk hadir masuk kerja sebesar 22% kemudian pada bulan oktober mengalami penurunan keterlambatan untuk masuk kerja sebesar 19% lalu pada bulan november persentasi keterlambatan masuk kerja kembali meningkat sebesar 26% dan bulan desember kembali mengalami penurunan menjadi 24%. Dengan meningkatnya keterlambatan kehadiran untuk masuk kerja maka akan mengakibatkan berkurangnya waktu jam kerja dan tertinggalnya informasi pada saat *meeting* pagi sehingga akan berdampak juga pada kinerja karyawan. Keterlambatan tersebut dikarenakan adanya alasan seperti macet, membawa anaknya ke sekolah terlebih dahulu, serta adanya kendala pada kendaraan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap karyawan bagian SDM PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya bahwa dukungan organisasi terhadap karyawan pada bagian SDM, umum, hukum dan asset seperti pemberian *reward* materi apabila karyawan memiliki kinerja yang baik masih belum terlaksanakan. Hal ini dikarenakan alat ukur untuk pemberian *reward* masih belum dirancang, serta terhalang oleh pendanaan yang belum dianggarkan, padahal dukungan organisasi sangat diperlukan dan menjadi sebuah tanggung jawab perusahaan untuk membuat karyawan merasa kinerja yang dilakukan dihargai oleh organisasi.

Di samping itu juga berdasarkan hasil wawancara karyawan bagian SDM PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya menghasilkan bahwa karyawan percaya diri ketika suatu saat pimpinan memberikan tugas yang baru atau tugas yang sebelumnya tidak pernah dikerjakan. Karyawan juga mampu bersosialisasi serta memiliki hubungan kerja antara atasan dan bawahan yang baik dan tidak kaku

TELAAH PUSTAKA

A. *Self efficacy*

Menurut Kaseger (2013) *self efficacy* yaitu adanya situasi khusus yang dialami karyawan dan karyawan tersebut mampu mengatasinya dengan melakukan satu tindakan yang ada hubungannya terhadap situasi tersebut. Telah dijelaskan juga oleh Irwansyah (2013) *self efficacy* yaitu mampu melakukan tugas tertentu dengan berhasil maka hal ini dilandasi dari keyakinan diri. Sedangkan menurut A.F Helmi dan Elita (2013) *self efficacy* adalah ada harapan positif dan kepercayaan diri yang dimiliki seseorang bahwa mereka mampu menyelesaikan dengan baik dalam menghadapi tugas selanjutnya, yang tidak diketahui secara jelas, dan tidak mampu diperkirakan. Efikasi diri sebagai kemampuan akan keyakinan yang dimiliki individu untuk dapat mengorganisasi dan melaksanakan serangkaian tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan (Narendra, 2017). Noviwati (2016) menyatakan bahwa individu yang memiliki *self efficacy* tinggi akan mencurahkan seluruh usaha dan perhatian untuk mencapai tujuan dan kegagalan yang terjadi serta membuatnya berusaha lebih giat lagi. Berdasarkan definisi di atas maka diambil kesimpulan bahwa *self efficacy* merupakan suatu keyakinan yang dimiliki individu serta harapan positif bahwa mampu menghadapi tugas atau tindakan untuk mencapai tujuan.

B. *Perceived Organizational Support*

Menurut Ludiya (2017) yaitu dukungan organisasi dikenal sebagai peran penting dalam mendorong motivasi karyawan dan mendukung karyawan dalam berprestasi. Pandangan karyawan terhadap perusahaan dilihat dari cara perusahaan menghargai kerja keras karyawan dan peduli kepada kemakmuran karyawan hal ini mengacu pada *perceived organizational support* (Gunawan et al., 2018). Ariarni & Afrianty (2017) *Perceived organizational support* (POS) atau persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap organisasi mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan mereka. Sholekah (2019) *Perceived organizational support* merupakan persepsi yang dimiliki oleh karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberikan dukungan, dan peduli pada kesejahteraannya. Dana & Dewi, (2016) persepsi terhadap dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan. Berdasarkan penjelasan para ahli mengenai *perceived organizational support* dapat diambil kesimpulan arti *perceived organizational support* yaitu dukungan yang diberikan organisasi untuk kesejahteraan dan kemakmuran karyawan sehingga terciptanya kepercayaan

C. Motivasi

Menurut Narendra (2017) motivasi merupakan suatu stimulus yang dilakukan oleh organisasi yang memiliki tujuan untuk membangkitkan semangat kerja dalam menyelesaikan tugas yang diberikan organisasi. Faktor yang membuat individu untuk lebih meningkatkan kinerjanya dengan bertindak menggunakan cara tertentu sehingga mampu menyelesaikan tujuan ditetapkan merupakan pengertian motivasi kerja menurut (Setiawan & Andjarwati, 2017). Heryanto et al (2017) motivasi dapat diartikan sebagai dorongan atau keinginan serta upaya yang muncul dari diri individu untuk melakukan suatu hal. (Subagio, 2015) motivasi karyawan adalah suatu kesadaran dan ketertarikan karyawan dalam melakukan kegiatan kerja atas dorongan dan pengaruh perilaku kebutuhan untuk mencapai keberhasilan pekerjaan dalam organisasi perusahaannya. Motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran (Gunawan et al., 2018). Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah faktor yang mendorong karyawan sehingga menghasilkan semangat kerja untuk mencapai tujuannya.

D. Kinerja Karyawan

Kinerja memiliki pengertian yaitu hasil kerja yang di harapkan berupa sesuatu hasil optimal yang sudah diukur (Robbins, 2006). Kinerja adalah pencapaian yang didapatkan atas pelaksanaan tugas tertentu yang dipengaruhi oleh banyak faktor internal dan eksternal organisasi (Kaseger, 2013). Kasmir (2016) berpendapat bahwa kinerja adalah menyelesaikan tugas-tugas serta tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu yang mencapai hasil kerja dan perilaku. Kasenda (2013) mendefinisikan Kinerja karyawan (Prestasi Kerja) adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dana & Dewi (2016) kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi. Berdasarkan teori yang sudah di kemukakan dapat diambil kesimpulan kinerja karyawan adalah pencapaian yang di dapat individu tersebut atas kerja keras yang dilakukan terdiri dari tugas-tugas yang diberikan.

Berdasarkan teori-teori dan maksud penelitian yang sudah dijelaskan di atas sehingga penelitian ini memberikan hipotesis pada penelitian ini yaitu:

- H1= Diduga *self efficacy* memiliki pengaruh pada kinerja karyawan secara signifikan dan positif pada bagian SDM, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya
- H2= Diduga *self efficacy* memiliki pengaruh pada motivasi kerja secara signifikan dan positif pada bagian SDM, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya
- H3= Diduga *perceived organizational support* memiliki pengaruh pada kinerja karyawan secara signifikan dan positif pada bagian SDM, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya
- H4= Diduga *perceived organizational support* berpengaruh pada kinerja karyawan secara signifikan dan positif pada bagian SDM, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya
- H5= Diduga motivasi memiliki pengaruh pada kinerja karyawan secara signifikan dan positif pada bagian SDM, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya

- H6= Diduga motivasi memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan pada bagian SDM, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya
- H7= Diduga motivasi memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan pada bagian SDM, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya

METODE PENELITIAN

Pendekatan kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini, dengan memiliki tujuan yaitu mengkaji hipotesis sudah ditetapkan dengan didukung oleh penjelasan berupa data-data serta analisis yang di lakukan. Populasi pada penelitian ini adalah 35 karyawan bagian SDM, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya. Serta menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh dengan mengambil 35 sampel.

Sumber data diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan bagian SDM, umum, hukum dan aset PT Perkebunan Nusantara XI Surabaya atau bisa di sebut sumber data primer. *Self efficacy* dan *perceived organizational support* dipakai menjadi variabel independen, serta variabel kinerja karyawan dipakai menjadi variabel dependen, dan motivasi sebagai variabel intervening. Teknik analisis data menggunakan SEM *Partial Least Square* dengan bantuan aplikasi SmartPLS 3.0.

Self efficacy merupakan suatu keyakinan yang dimiliki karyawan bagian SDM, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya serta harapan positif bahwa mampu menghadapi tugas yang diberikan untuk menuju target yang sudah rencanakan. Indikator *self efficacy* menurut Sebayang & Sembiring (2017) yang digunakan dalam penelitian ini yaitu: pengalaman akan kesuksesan, pengalaman individu lain, persuasi verbal, keadaan fisiologis.

Perceived organizational support merupakan suatu dukungan yang diberikan organisasi untuk kesejahteraan dan kemakmuran karyawan bagian SDM, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya sehingga terciptanya kepercayaan. Di dalam penelitian ini indikator persepsi dukungan organisasi menurut Sholehah (2019) yang digunakan yaitu diantaranya: perusahaan sangat peduli terhadap kesejahteraan karyawan, perusahaan menghargai usaha ekstra dari karyawan, perusahaan menghargai kontribusi karyawan, perusahaan memberikan perhatian besar kepada karyawan, perusahaan peduli terhadap kepuasan kerja karyawan, perusahaan merasa bangga atas kesuksesan karyawan

dalam bekerja, perusahaan memperhatikan segala keluhan karyawan, serta perusahaan memberitahu karyawan ketika pekerjaannya kurang baik.

Motivasi adalah faktor yang mendorong karyawan bagian SDM, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya sehingga menghasilkan semangat kerja untuk mencapai tujuannya. Dalam penelitian ini indikator variabel motivasi mengacu pada Narendra (2017): kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri.

Kinerja Karyawan adalah suatu pencapaian atas prestasi kerja karyawan bagian SDM, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya dipengaruhi oleh banyak faktor internal dan eksternal sehingga tercapainya target yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan. Indikator kinerja karyawan menurut Arini *et al* (2015) yang akan digunakan, yaitu: jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan kerjasama

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Software smartPLS 3.0. bisa digunakan untuk melakukan uji validitas. Ghazali (2014) hasil uji validitas, dikatakan valid apabila terdapat nilai *outer loading* dari indikator masing-masing variabel lebih dari 0,70. Namun, dalam permulaan melakukan penelitian apabila nilai *loadings* antara 0,50 dan 0,60 dikatakan cukup.

Tabel 1
Outer Loadings Variabel

Outer Loadings							
Self Efficacy		POS		Motivasi Kerja		Kinerja karyawan	
X1.1	0,735	X2.1	0,553	Z1.1	0,726	Y1.1	0,804
X1.2	0,811	X2.2	0,876	Z1.2	0,718	Y1.2	0,742
X1.3	0,771	X2.3	0,629	Z1.3	0,527	Y1.3	0,731
X1.4	0,654	X2.4	0,617	Z1.4	0,617	Y1.4	0,553
		X2.5	0,567	Z1.5	0,747	Y1.5	0,521
		X2.6	0,549				
		X2.7	0,539				
		X2.8	0,768				

Sumber: Output PLS, 2020

Dilihat dari tabel 1 di atas membuktikan bahwa semua variabel memiliki *outer loadings* di atas 0,05, maka dengan demikian semua variabel pada tabel 1 memiliki *convergent validity* yang bagus

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menurut Imam Ghozali, (2014) yaitu apabila memiliki nilai *composite reliability* lebih dari 0,70 menunjukkan reliabilitas yang bagus.

Tabel 2
Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Self Efficacy	0,832	0,737
POS	0,848	0,808
Motivasi	0,802	0,698
Kinerja Karyawan	0,807	0,711

Sumber: Output PLS, 2020

Dalam tabel 2 di atas, menunjukkan setiap variabel memiliki nilai *composite reliability* lebih tinggi dari 0,70. Dengan demikian bahwa variabel di atas termasuk *composite reliability* yang baik

Menurut Noviawati, (2016), nilai *Cronbach's alpha* dapat digunakan apabila nilainya di atas 0,60. Pada tabel 2 di atas menjelaskan setiap variabel memiliki nilai lebih tinggi dari 0,60. Jadi dapat disimpulkan bahwa termasuk *cronbach's alpha* yang bagus.

Analisis *R-Square*

Pada tabel 3, model pengaruh *self efficacy* dan POS terhadap motivasi kerja mendapatkan *R-square* dengan nilai 0,314 dan dapat diartikan juga bahwasanya variabel *self efficacy* dan *perceived organizational support* dapat menjelaskan motivasi kerja sebesar 31,4% dan sebesar 68,6% variabel lain yang tidak ditemukan dalam penelitian ini dapat menjabarkan motivasi kerja pada bagian sdm, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya.

Tabel 3
Nilai R-Square Model

Variabel	R-Square
Motivasi Kerja	0,314
Kinerja Karyawan	0,486

Sumber: Output PLS, 2020

Adapun tabel 3 juga menjelaskan pengaruh *self efficacy*, *perceived organizational support* dan motivasi kerja pada kinerja karyawan mendapatkan *r-square* dengan nilai 0,314 dan dapat diartikan juga bahwasannya *self efficacy*, *perceived organizational support* dan motivasi kerja dapat menjelaskan kinerja karyawan sebesar 48,6% dan sebesar 51,4% variabel lain yang tidak ditemukan dalam penelitian ini dapat menjabarkan kinerja karyawan pada bagian sdm, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya.

Uji Kausalitas

Pada tabel 4 dijelaskan yaitu nilai *t-statistics* pengaruh antar variabel *self efficacy* ke motivasi kerja dengan nilai $0,702 < 1,96$. Dengan demikian dapat dijelaskan yaitu belum mampu memengaruhi secara signifikan variabel *self efficacy* terhadap motivasi kerja

Tabel 4
Hasil Path Coefficients

Hubungan Antar Variabel	Original Sample	T-Statistics	Keterangan	Kesimpulan
Self efficacy → Motivasi Kerja	-0,151	0,702	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Ditolak
Self Efficacy → Kinerja Karyawan	0,371	2,344	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
POS → Motivasi Kerja	0,605	3,777	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
POS → Kinerja Karyawan	0,530	2,159	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	-0,226	1,363	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Ditolak

Sumber: Output PLS, 2020

Adapun nilai *t-statistics* pada pengaruh antar variabel *self efficacy* ke kinerja karyawan dengan nilai $2,344 > 1,96$. Dengan demikian dapat dijelaskan yaitu mampu memengaruhi

secara signifikan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan, kemudian koefisien estimate dengan nilai 0,371. Pada koefisien mempunyai tanda positif sehingga dapat disimpulkan apabila kepercayaan diri karyawan meningkat tentu akan meningkatkan kinerja karyawan juga.

Selanjutnya nilai *t-statistics* pada pengaruh antar variabel POS ke motivasi kerja dengan nilai $3,777 > 1,96$. Dengan demikian dapat dijelaskan yaitu mampu memengaruhi secara signifikan variabel POS terhadap motivasi kerja, kemudian koefisien *estimate* dengan nilai 0,605. Pada koefisien memiliki tanda positif sehingga dapat disimpulkan apabila persepsi dukungan organisasi meningkat tentu akan meningkatkan motivasi kerja karyawan juga.

Selanjutnya nilai *t-statistics* pada pengaruh antar variabel POS ke kinerja karyawan dengan nilai $2,159 > 1,96$. Dengan demikian dapat dijelaskan yaitu mampu memengaruhi secara signifikan variabel POS terhadap kinerja karyawan, kemudian koefisien estimate dengan nilai 0,530. Pada koefisien memiliki tanda positif sehingga dapat disimpulkan apabila persepsi dukungan organisasi meningkat tentu akan meningkatkan kinerja karyawan juga.

Selanjutnya nilai *t-statistics* pengaruh antar variabel motivasi kerja ke kinerja karyawan dengan nilai $1,363 < 1,96$. Dengan demikian dapat dijelaskan yaitu belum mampu memengaruhi secara signifikan variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Pada tabel 5 dijelaskan bahwa nilai *t-statistics* pengaruh langsung antar variabel *self efficacy* ke kinerja karyawan dengan nilai $2,344 > 1,96$ dengan nilai koefisien 0,371. Dengan demikian dapat dijelaskan yaitu mampu memengaruhi secara langsung variabel *self efficacy* terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengaruh secara tidak langsung memiliki *t-statistics* dengan nilai $0,541 < 1,96$ dengan nilai koefisien 0,034. Dengan demikian bahwa belum mampu memengaruhi secara tidak langsung pada kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Tabel 5
Pengaruh langsung dan Tidak langsung

Path	Koefisien	T Statistics	Kesimpulan
Self Efficacy → Kinerja Karyawan	0,371	2,344	Hipotesis Diterima
Self Efficacy → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,034	0,541	Hipotesis Ditolak
POS → Kinerja Karyawan	0,530	2,159	Hipotesis Diterima

POS → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	-0,137	1,120	Hipotesis Ditolak
-----------------------------------------	--------	-------	-------------------

Sumber: Output PLS, 2020

Selanjutnya nilai *t-statistics* pengaruh langsung anatar variabel POS ke kinerja karyawan dengan nilai $2,159 > 1,96$ dengan nilai koefisien 0,530. Dengan demikian dapat dijelaskan yaitu mampu memengaruhi secara langsung variabel POS terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengaruh secara tidak langsung memiliki *t-statistics* dengan nilai $0,1120 < 1,96$ dengan nilai koefisien -0,137. Dengan demikian bahwa belum mampu memengaruhi secara tidak langsung pada kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Pengaruh *Self efficacy* terhadap Motivasi Kerja

Dilandasi hasil hipotesis dari pengolahan data yang sudah dilakukan dapat dijelaskan bahwa nilai *t-statistics* sebesar $0,702 < 1,96$ H1 ditolak. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa *self efficacy* tidak memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja di bagian sdm, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan AL-Baddareen et al (2015) Puspitaningsih (2014) dan Syafi'i, (2011) menjelaskan variabel *self efficacy* terhadap motivasi kerja tidak berpengaruh. Berdasarkan analisis deskriptif yang sudah dilakukan bahwa *self efficacy* termasuk di kategori tinggi dengan melihat katagori *three box method*, yang mendapatkan nilai 3,97 dan pada variabel motivasi kerja mendapatkan nilai rata-rata sebesar 4,05. *Self efficacy* belum mampu menjadi faktor kontekstual dalam meningkatkan motivasi kerja, juga dapat diketahui dari nilai paling rendah diantara item lainnya pada variabel *self efficacy* salah satunya yaitu pernyataan saya sering mendapatkan apresiasi dari perusahaan yang terdapat dalam indikator pengalaman akan kesuksesan.

Dengan demikian berarti karyawan merasa apresiasi yang telah diberikan perusahaan masih belum sangat baik walaupun termasuk dalam kategori sedang dalam kategori *three box method*. bagaimanapun juga kesuksesan di masa lalu akan memberikan rasa lebih percaya diri terhadap karyawan sehingga apabila apresiasi dari perusahaan bisa lebih ditingkatkan lagi maka karyawan akan dapat lebih termotivasi dan lebih optimis terhadap pekerjaan selanjutnya. Berdasarkan wawancara dengan karyawan sdm memang pemberin apresiasi dalam bentuk *reward* pada bagian sdm, umum, hukum dan aset masih belum terlaksana hal ini dikarenakan ada banyak faktor salah satunya yaitu adanya perubahan struktur organisasi sehingga masih diperlukan adanya penyesuaian dengan struktur organisasi yang baru.

Pemberian apresiasi dalam bentuk *reward* diperlukan, hal ini akan membentuk pengalaman yang positif terhadap karyawan dan merupakan sebagai bentuk stimulus yang baik bagi karyawan untuk lebih meningkatkan kepercayaan diri. Berdasarkan analisis di atas dapat diketahui bahwa *self efficacy* tidak memengaruhi motivasi kerja bagian sdm, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya.

Pengaruh *Self efficacy* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil hipotesis dari pengolahan data yang sudah dilakukan dapat dijelaskan bahwa nilai *t-statistics* sebesar $2,344 > 1,96$ H2 diterima. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa *self efficacy* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di bagian sdm, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Sebayang & Sembiring, (2017), Olido et al (2015) dan Cherian & Jacob, (2013) yang menjelaskan bahwa variabel *self efficacy* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai koefisien estimate dengan nilai positif 0,371. Hasil tersebut dapat diketahui *self efficacy* terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif pada bagian sdm, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya. Semakin baik kepercayaan diri yang dimiliki karyawan, yang didapatkan dari *team leader* atau rekan kerja yang mendorong untuk menyelesaikan pekerjaan, atau termotivasi dari melihat kesuksesan rekan kerja maka akan menyebabkan meningkatnya kinerja pada karyawan bagian SDM, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya. Selain itu, peningkatan kinerja karyawan pada bagian SDM, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya juga disebabkan dari kemampuan karyawan yang baik untuk mengatasi kesulitan dalam bekerja serta memiliki kesiapan diri dalam menghadapi tuntutan pekerjaan, dengan hal itu karyawan memiliki rasa percaya diri sehingga memperlancar pekerjaan dan meningkatkan kinerja karyawan. Wawancara yang dilakukan kepada salah satu karyawan sdm, beliau merasa memiliki percaya diri yang baik untuk dapat mengerjakan apabila atasan memberikan tugas baru yang beliau belum pernah kerjakan, hal ini menjadi modal besar untuk membuat kinerja meningkat. Dari hasil wawancara salah satu karyawan sdm juga, karyawan tidak ada yang mengeluh terkait kepercayaan dirinya dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan mereka maupun tugas yang dibereikan oleh perusahaan, karena untuk bekerja di perusahaan PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya harus memiliki rasa kepercayaan diri yang baik sehingga dapat turut serta mencapai visi dan misi perusahaan melalui kinerja yang baik.

Berdasarkan analisis deskriptif yang sudah dilakukan bahwa *self efficacy* termasuk kategori tinggi dengan nilai 3,97 dan kinerja karyawan mendapatkan nilai 4,12. *Self efficacy* mampu untuk memberikan kinerja yang baik, salah satu diantaranya dibuktikan pada indikator pengalaman individu lain pada variabel *self efficacy*, yaitu karyawan akan termotivasi apabila melihat rekan kerjanya menjadi sukses mendapatkan ketogri tinggi, hal ini akan membangkitkan rasa percaya diri karyawan untuk lebih menghasilkan kualitas kerja yang baik dan dapat mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Berdasarkan analisis di atas manajer sukses membuat karyawan lebih percaya diri sehingga berdampak pada membaiknya kinerja karyawan bagian SDM, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya.

Pengaruh *Perceived organizational support* terhadap Motivasi Kerja

Dilandasi hasil hipotesis yang sudah dilakukan dapat dijelaskan bahwa nilai *t-statistics* sebesar $3,777 > 1,96$ H3 diterima. Sehingga diambil kesimpulan bahwa POS memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja di bagian SDM, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Heryanto et al (2017), Riantoko et al (2017) dan Gunawan *et al* (2018) yang menjelaskan variabel POS terhadap motivasi berpengaruh secara signifikan. Dilihat dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai koefisien estimate dengan nilai positif 0,605 sehingga diketahui POS terhadap motivasi berpengaruh positif.

Peningkatan motivasi kerja bagian SDM, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya dapat dipengaruhi dari beberapa indikator *perceived organizational support* diantaranya perusahaan sangat peduli terhadap kesejahteraan karyawan, perusahaan memberikan bantuan kepada karyawan ketika terjadi masalah, perusahaan peduli terhadap kepuasan kerja karyawan, serta perasaan semakin puas dengan perhatian yang diberikan oleh PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada salah satu karyawan sdm tentang dukungan organisasi yang membuat beliau termotivasi untuk bekerja dengan baik yaitu dukungan moril yang diberikan atasan, hal ini dikarenakan ketika karyawan memiliki permasalahan baik permasalahan pekerjaan maupun permasalahan yang lain, atasan akan merespon dengan memberikan masukan dan solusi yang terbaik untuk penyelesaian masalah tersebut. Hal ini yang menjadikan karyawan termotivasi dengan dukungan yang di berikan oleh organisasi. Berdasarkan analisis deskriptif yang sudah dilakukan bahwa POS termasuk

pada kategori tinggi dengan nilai 3,91 dan motivasi kerja mendapatkan nilai 4,05. *Perceived organizational support* mampu untuk mengarahkan para karyawannya dalam meningkatkan motivasi kerja dengan rasa puas terhadap perhatian perusahaan kepada karyawan, perusahaan dalam menanggapi keluhan karyawan, kepedulian perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan sehingga diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang baik serta memberikan dukungan baik secara moral ataupun *materiil* agar karyawan menyelesaikan pekerjaannya dengan maksimal.

Artinya, secara statistik dan hasil wawancara menghasilkan kesimpulan variabel *perceived organizational support* mampu memberikan pengaruh ke motivasi kerja secara positif dan signifikan, di mana semakin tinggi tingkat intensitas dukungan organisasi tentu akan memicu motivasi karyawan agar lebih giat bekerja.

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan

Dilandasi hasil pengolahan data yang sudah dilakukan dapat dijelaskan bahwa nilai *t-statistics* sebesar $2,159 > 1,96$ H4 diterima. Maka dapat diambil kesimpulan POS terhadap kinerja karyawan berpengaruh pada bagian sdm, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya. Hasil ini sejalan dengan Dana & Dewi (2016), Arshadi & Hayavi (2013) dan Ariarni & Afrianty (2017) di dalam penelitiannya dijelaskan bahwa POS memiliki pengaruh pada kinerja karyawan.

Melalui wawancara terhadap salah satu pegawai sdm yaitu salah satu dukungan organisasi untuk membuat karyawan agar tetap nyaman bekerja seperti adanya kenaikan golongan istimewa, kenaikan golongan khusus, kenaikan golongan berkala istimewa dan ada juga pemberian bonus dan hal ini juga harus mengacu pada perjanjian kerja bersama. Sementara itu ada juga pelatihan untuk meningkatkan skill kepada karyawan dan adanya pelaksanaan survei kepuasan kerja secara rutin.

Berdasarkan analisis deskriptif yang sudah dilakukan bahwa POS termasuk di kategori tinggi dengan mendapatkan nilai 3,91 dan kinerja karyawan mendapatkan nilai rata-rata 4,12. *Perceived organizational support* mampu untuk memberikan kinerja yang baik, salah satu diantaranya dibuktikan dalam indikator organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan, mendapatkan kategori tinggi yaitu 4,15, dengan mensejahterakan karyawan maka hal ini akan membangkitkan semangat kerja untuk lebih menghasilkan kerja yang baik dan maksimal serta dapat mencapai target yang ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan analisis di atas dapat diketahui bahwa perusahaan telah berhasil menciptakan hal yang baik pada *perceived organizational support* sehingga kinerja karyawan semakin bagus di bagian SDM, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil hipotesis dari pengolahan data yang sudah dilakukan dapat dijelaskan bahwa nilai *t-statistics* sebesar $1,363 < 1,96$ H₅ ditolak. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di bagian sdm, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya. Hasil ini sejalan dengan Surjosuseno (2015), Murti & Srimulyani (2013) dan Dhermawan *et al.*, (2012) di dalam penelitiannya menjelaskan variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan tidak memiliki pengaruh, penelitian tersebut menggunakan variabel motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerjakaryawan. Sehingga dilandasi dari hasil penelitian motivasi kerja belum mampu memengaruhi kinerja karyawan pada bagian sdm, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya. Analisis deskriptif untuk jawaban responden pada variabel POS berada di kategori tinggi dengan nilai 4,05 dan kinerja karyawan mendapatkan nilai 4,12 termasuk kategori tinggi juga. Motivasi kerja belum mampu menjadi faktor dalam meningkatkan kinerja karyawan diantaranya indikator dari motivasi kerja yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan aktualisasi diri.

Berdasarkan wawancara dengan karyawan sdm berkaitan dengan *reward* memang pada bagian sdm, umum, hukum dan aset *reward* berupa materi belum ada, walaupun sudah di wacanakan, *reward* secara corporate saja yang ada hal ini terjadi karena adanya kendala seperti belum adanya alat ukur untuk pemberian *reward* serta pendanaan yang belum dianggarkan. Pemberian *reward* sangat diperlukan, walaupun gaji yang diberikan berdasarkan hasil responden pada indikator kebutuhan fisiologis sudah sangat baik, namun *reward* ini merupakan salah satu cara untuk menambah motivasi karyawan untuk lebih meningkatkan kualitas pekerjaannya, hal ini akan menjadi suatu penghargaan yang berharga bagi karyawan yang telah berjuang untuk tercapainya target yang diberikan. Jadi sehingga dapat diketahui motivasi kerja tidak memengaruhi kinerja karyawan bagian sdm, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya.

Pengaruh *Self efficacy* terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Di dalam studi terdahulu beberapa ahli menjelaskan bahwa variabel mediasi mampu menjadi pengaruh secara *perfect mediation* atau *partial mediation*. Dari hasil uji hipotesis, dapat ditunjukkan bahwa motivasi kerja tidak dapat memediasi secara tidak langsung pengaruh antara *self efficacy* dengan kinerja karyawan. Besar nilai pengaruhnya secara tidak langsung memiliki nilai koefisien 0,034 dan *t-statistic* $0,541 < 1,96$ dan pengaruh secara langsungnya yaitu 0,371 dan *t-statistic* $2,344 > 1,96$ artinya H_6 ditolak. Dengan demikian membuktikan bahwa *self efficacy* mampu memengaruhi kinerja karyawan secara langsung dan tidak secara tidak langsung melalui motivasi kerja. Dari perhitungan di atas diketahui hubungan secara tidak langsung lebih kecil dari pada secara langsung (*partial mediation*). Dengan demikian semakin tingginya *self efficacy* yang dimiliki karyawan bagian sdm, umum, hukum dan aset PT Perkebunan Nusantara XI Surabaya akan secara langsung mampu meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja karyawan sudah sangat baik dilihat dari indikator kualitas pekerjaan yang menghasilkan nilai tertinggi diantar indikator lainnya pada variabel kinerja karyawan, karena hal ini dapat dijadikan salah satu peran penting dalam membangun kinerja yang bagus.

Berdasarkan kesimpulan dari wawancara karyawan sdm, karyawan memiliki percaya diri yang baik untuk dapat mengerjakan apabila atasan memberikan tugas baru yang beliau belum pernah kerjakan, serta karyawan tidak ada yang mengeluh terkait kepercayaan dirinya dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan mereka maupun tugas yang dibereikan oleh perusahaan. Namun hasil dari penelitian pada bagian sdm, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Sehingga dapat menyimpulkan bahwa motivasi belum mampu menjalankan perannya sebagai variabel mediasi terhadap *self efficacy* dan kinerja karyawan. Dikarenakan masih adanya kekurangan faktor pembangkit motivasi pada sdm, umum hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya salah satunya adalah kebutuhan penghargaan seperti pemberian *reward*.

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Dari hasil uji hipotesis, dapat ditunjukkan bahwa motivasi kerja tidak dapat memediasi secara tidak langsung pengaruh antara *perceived organizational support* dengan kinerja karyawan. Besar nilai pengaruhnya secara tidak langsung memiliki nilai koefisien -

0,137 dan *t-statistic* 1,120 < 1,96 dan pengaruh secara langsungnya yaitu 0,530 dan *t-statistic* 2,159 > 1,96 sehingga H7 ditolak. Dengan demikian membuktikan bahwa POS mampu memengaruhi kinerja karyawan secara langsung dan tidak secara tidak langsung melalui motivasi kerja. Dari perhitungan di atas diketahui hubungan secara tidak langsung lebih kecil dari pada secara langsung (*partial mediation*). Jadi semakin baiknya *perceived organizational support* pada karyawan bagian sdm, umum, hukum dan aset PT Perkebunan Nusantara XI Surabaya akan secara langsung mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan kesimpulan dari wawancara karyawan sdm, dukungan organisasi seperti dukungan moral, serta ada beberapa dukungan organisasi untuk membuat karyawan agar tetap nyaman bekerja seperti adanya kenaikan golongan istimewa, kenaikan golongan khusus, kenaikan golongan berkala istimewa dan ada juga pemberian bonus dan hal ini juga harus mengacu pada perjanjian kerja bersama. Sementara itu ada juga pelatihan untuk meningkatkan *skill* kepada karyawan dan adanya pelaksanaan survei kepuasan kerja secara rutin. Namun hasil dari penelitian pada bagian sdm, umum, hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa peran variabel motivasi tidak dapat menjalankan perannya sebagai variabel mediasi terhadap *perceived organizational support* dan kinerja karyawan, hal tersebut dikarenakan masih terdapat pada motivasi kerja yang belum dimiliki karyawan sdm, umum hukum dan aset PT. Perkebunan Nusantara XI yaitu kebutuhan penghargaan seperti *reward*.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang bisa diambil apabila dilihat dari hasil uji pada penelitian ini: adalah *self efficacy* terhadap motivasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan; *self efficacy* terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan; *perceived organizational support* terhadap motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan; *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan; motivasi kerja terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh signifikan; *self efficacy* terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh signifikan melalui motivasi kerja; *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh signifikan melalui motivasi kerja.

Saran dari penelitian ini yang dilandasi dari hasil wawancara serta pengamatan pada setiap item pernyataan pada tiap-tiap indikator bahwa dari hasil kuesioner *self efficacy*, item

pernyataan yang rendah diantar item lainnya dalam variabel *self efficacy* yaitu saya sering mendapatkan apresiasi dari perusahaan. Hal ini membuktikan bahwa apresiasi dari perusahaan masih belum maksimal sehingga penelitian ini menyarankan untuk lebih meningkatkan apresiasi terhadap karyawan yang sudah berjuang untuk memberikan kualitas bekerja yang baik seperti pemberian *reward* berupa materi, pemberian bonus yang maksimal. Pada hasil kuesioner *perceived organizational support*, item pernyataan yang rendah diantara item lain walaupun termasuk pada kategori sedang, yaitu perusahaan peduli dengan kepuasan kerja karyawan. Hal ini perlu di jadikan evaluasi untuk lebih meningkatkan lagi dan perusahaan sudah melakukan hal tepat seperti melaksanakan survei rutin kepada karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dan hasil kuesioner motivasi kerja, item pernyataan yang rendah diantara item lain pada variabel motivasi kerja walaupun termasuk dalam kategori tinggi, yaitu atasan memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Hal ini perlu dievaluasi kembali dengan memberikan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan kemampuan karyawan dan meningkatkan instruktur pelatihan sehingga mampu memotivasi diri sendiri untuk lebih giat bekerja. Kemudian hasil kuesioner kinerja karyawan, item pernyataan yang relatif rendah diantara item lain pada variabel kinerja karyawan walaupun termasuk dalam kategori tinggi, yaitu pekerjaan yang saya lakukan selalu mencapai target. Perlu ada nya evaluasi kembali dari perusahaan dengan memberikan pengembangan karir, pemberian *reward* secara berkelanjutan setiap bulannya, penilaian setiap bulan dan bimbingan konseling. Diharapkan penelitian berikutnya mampu meneruskan dan mengembangkan penelitian dengan meneliti variabel-variabel yang juga dapat memengaruhi kinerja karyawan pada bagian sdm, umum, hukum dan aset PT Perkebunan Nusantara XI Surabaya. Penelitian ini menyarankan variabel yang ditambahkan yaitu pelatihan kerja dan lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- A.F Helmi dan Elita. (2013). *Efikasi Diri: Meta Analisis* (Bulletin p). Jakarta.
- AL-Baddareen, G., Ghaith, S., & Akour, M. (2015). *Self-Efficacy, Achievement Goals, and Metacognition as Predicators of Academic Motivation*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 2068–2073. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.345>
- Ariarni, N., & Afrianty, T. W. (2017). *Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variable Intervening (Studi pada Karyawan PT . Pos Indonesia Kota Madiun)*. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(4), 169–177.
- Arini, K. R., Mukzam, M. D., & Ruhana, I. (2015). *Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Pabrik Gula) Djombang Baru)*. 22(1), 1–9.
- Arshadi, N., & Hayavi, G. (2013). *The Effect of Perceived Organizational Support on Affective Commitment and Job Performance: Mediating Role of OBSE*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 739–743. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.637>
- 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. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p80>
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). *The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior*. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011>
- Dana, N. M. S. A., & Dewi, A. A. S. K. (2016). *Pengaruh Kompensasi dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Asana Agung Putra Bali*. 5(9), 5978–6006.
- Dhermawan, A. A. N. B., Sudibya, I. G. A., & Utama, I. W. M. (2012). *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali*. *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6(2), 173–184. Retrieved from <https://ojs.unud.ac.id/index.php/jmbk/article/view/2203>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (Edisi Ke e). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, D. A., Mujanah, S., & Murgiyanto. (2018). *Pengaruh Hubungan Interpersonal, Lingkungan Kerja dan Perceived Organizational Support terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Mitra Surya Persada*. 02(02), 11–22.
- Heryanto, D., Riadi, S. S., & Robiansyah. (2017). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dukungan Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja*. *Jurnal Manajemen*, 9(1), 8–13.

- Irwansyah, B. (2013). *Self-Efficacy Mahasiswa Prodi PMA Dalam Pembelajaran Kakulus. Logaritma*, 1(02), 115–125. <https://doi.org/10.24952/logaritma.v1i02.226>
- Kaseger, R. G. (2013). *Pengembangan Karir dan Self-Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Matahari Department Store Manado Town Square*. In *Jurnal EMBA* (Vol. 1, pp. 906–916). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Kasenda, R. (2013). *Kompensasi Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado*. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3), 853–859.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT. Rajafindo Persada.
- Ludiya, H. (2017). *Dampak dari Lingkungan Kerja dan Dukungan Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Maruwa Batam*. *Jurnal Terapan Manajemen Dan Bisnis*, 21–41.
- Murti, H., & Srimulyani, V. A. (2013). *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemeditasi Kepuasan Kerja Pada Pdam Kota Madiun*. *JRMA Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 10–17.
- Narendra, G. (2017). *Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya*. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 5(3).
- Noviawati, D. R. (2016). *Pengaruh Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Divisi Finance dan Human Resources PT. Coca-Cola Distribution Indonesia, Surabaya)*. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 4(3), 1–12.
- Olido, K., Tom, A., & Bilbert, U. (2015). *The Importance of Self Efficacy and Employee Competences in Employee Performance: The Case of Finca Uganda, Micro Deposit Taking Institution (MDI) in Uganda*. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 6(1), 77.
- Parasara, I. B. A. I., & Surya, I. B. K. (2016). *Pengaruh Self Efficacy terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan INNA GRAND BALI BEACH HOTEL*. 5(5), 3219–3247.
- Puspitaningsih, F. (2014). *Pengaruh Efikasi Diri dan Pengetahuan Kewirausahaan Terhadap Minat Berwirausaha Melalui Motivasi*. 2, 224–236. Retrieved from <http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf>
- Riantoko, R., Sudibya, I. G. A., & Sintaasih, D. K. (2017). *Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja anggota Polsek Kuta Utara*. *Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3, 1145–1176.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks, Kelompok Gramedia.
- Saltson, E., & Sharon, N. (2015). *The mediating and moderating effects of motivation in the relationship between perceived organizational support and employee job performance*. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(7), 654–667.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.joca.2018.02.002>

- Sebayang, S., & Sembiring, J. (2017). *Pengaruh Self Esteem dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus di PT.Finnet Indonesia. Jurnal E-Proceeding of Management*, 4(1), 335.
- Setiawan, A. P., & Andjarwati, T. (2017). *Pengaruh Self Efficacy dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Busson Auto Finance (BAF) Cabang Surabaya 1*. 2(1), 275–284.
- Sholekah. (2019). *Analisis pengaruh perceived organizational support terhadap affective commitment melalui kepuasan kerja*. 7, 1179–1186.
- Subagio, M. (2015). *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Motivasi Kerja, Dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ithaca Resources. Jurnal Manajemen*, 19(1), 101. <https://doi.org/10.24912/jm.v19i1.108>
- Sugmawati, D., & Afrianty, T. W. (2018). *Pengaruh Self Efficacy Terhadap In-Role Performance Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderator (Studi pada Karyawan Bank Central Asia KCU Borobudur Malang). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 61(4), 20–28.
- Surjosuseno, D. (2015). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi UD Pabrik Ada Plastic. AGORA*, 3(2), 1–5.
- Syafi'i, I. (2011). *Pengaruh Self Efficacy dan Aspek-aspek Demografi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Badan Penghubung Provinsi Riau*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.