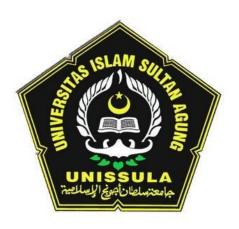
# PENGARUH KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Kasus Pada Karyawan Hotel Graha Santika Premiere Semarang)

Skripsi Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S1 Program Studi Manajemen



**Disusun Oleh:** 

Prambadi Aldi Saputra

NIM: 30401612403

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG

2023

#### **SKRIPSI**

# PENGARUH KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Kasus Pada Karyawan Hotel Graha Santika Premiere Semarang)

Disusun oleh: Prambadi Aldi Saputra

NIM: 30401612403

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan kehadapan sidang panitia ujian Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 21 Agustus 2023

Pembimbing

Dra. Sri Hindah Pudjihastuti, MM

NIK. 210485009

#### HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

# PENGARUH KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Kasus Pada Karyawan Hotel Graha Santika Premiere Semarang)

Disusun Oleh:

Prambadi Aldi Saputra NIM: 30401612403

Telah di pertahankan didepan penguji Pada tanggal, 21 Agustus 2023

Susunan Dewan Penguii

Pembimbing

Penguji

Dra. Sri Hindah Pudjihastuti, MM

NIK. 210485009

<u>Dr. Budhi, SE, M.Si</u> NIK. 210492030

Sri Wahyuni Ratnasari, S.E., M.Bus (HRM)

NIK. 210498040

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Tanggal, 21 Agustus 2023

Ketua Program Studi Manajemen

Dr. Luthfi Nurcholis, S.T., S.E., MM

NIK. 210416055

#### SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Prambadi Aldi Saputra

NIM : 30401612403

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : S1-Manajemen

Judul Usulan Penelitian untuk Skripsi:

"Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Sumber Daya

Manusia Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada

Karyawan Hotel Graha Santika Premiere Semarang)"

Dengan ini saya menyatakan bahwa usulan penelitian untuk Skripsi ini benar-

benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau

pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau

kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim

Semarang, 21 Agustus 2023

Penulis

Prambadi Aldi Saputra NIM 30401612403

# **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

# Motto:

"Yakinlah Allah SWT tidak akan membebani seseorang melainkan seusai dengan kesanggupannya." (QS. Al-Baqarah, 286)

# Persembahan:

Skripsi ini saya persembahkan kepada:

Kedua orang tua saya, yang selalu menginginkan anaknya menjadi orang yang berhasil dan sukses – untuk sahabat dan orang tersayang yang telah memberi semangat dalam setiap langkah – untuk dosbing saya Ibu Dra. Sri Hindah Pudjihastuti, MM yang sudah membimbing dengan sabar dan baik hati.



#### KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul:

"PENGARUH KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN KARIR
TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada
Karyawan Hotel Graha Santika Premiere Semarang)"

Skripsi ini diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai Gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Manajemen. Selama pengerjaan Penelitian Skripsi penulis banyak mendapatkan bimbingan, saran dan kerja sama dari banyak pihak. Oleh karena itu, penulis banyak mengucapkan terima kasih kepada :

- 1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- 2. Bapak Dr. Luthfi Nurcholis, S.T., S.E., MM selaku ketua Jurusan Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- Ibu Dra. Sri Hindah Pudjihastuti, MM selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan Penelitian Skripsi.
- 4. Bapak Rustam Hanafi, SE., M.Sc., AK., CA selaku Dosen Wali yang telah memberi semangat dan motivasi dalam proses pengerjaan skripsi.
- Bapak dan Ibu Dosen Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

- 6. Seluruh Staff Pengelola Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang senantiasa memberikan pelayan yang baik selama ini.
- 7. Kedua orang tuaku tersayang, segala untaian doa, kebutuhan yang tak ternilai, kasih sayang dan semangat yang diberikan untukku.
- 8. Serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penulisan usulan penelitian skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan, untuk itu peneliti memohon maaf apabila dalam penulisan skripsi ini terdapat kesalahan, mengingat keterbatasan pengetahuan peneliti

Semarang, 21 Agustus 2023 Peneliti,

Prambadi Aldi Saputra

# **DAFTAR ISI**

COVER	<b></b>	i
HALAN	MAN PENGESAHAN SKRIPSI	ii
HALAN	MAN PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
SURAT	PERNYATAAN KEASLIAN	iv
MOTTO	D DAN PERSEMBAHAN	V
KATA	PENGANTAR	vi
DAFTA	R TABEL	. xii
DAFTA	R GAMBAR	xiii
DAFTA	R GAMBAR.	xiv
BAB I I	PENDAHULUAN	
1.1.	Latar Belakang Masalah	
1.2.	Perumusan Masalah	9
1.3.	Tujuan Penelitian	9
1.4.	Manfaat Penelitian	10
BAB II	TINJAUAN PUSTAKA	. 11
2.1.	Kinerja Sumber Daya Manusia	11
2.1.1.	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Sumber Daya Manusia	12
2.1.2.	Indikator Kinerja Sumber Daya Manusia	13
2.2.	Kompetensi	. 14
2.2.1.	Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi	15
2.2.2.	Manfaat Kompetensi	16
2.2.3.	Indikator Kompetensi	17
2.3.	Pengembangan Karir	18
2.3.1.	Manfaat Pengembangan Karir	. 19

2.3.2.	Indikator Pengembangan Karir	. 21
2.4.	Motivasi	. 21
2.4.1.	Macam-macam Motivasi	. 22
2.4.2.	Indikator Motivasi	. 24
2.5.	Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis	. 25
2.5.1.	Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi	. 25
2.5.2.	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi	. 26
2.5.3.	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan	. 28
2.5.4.	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	. 29
2.5.5.	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	. 30
2.6.	Model Empirik Penelitian	. 32
BAB III	METODE PENELITIAN	
3.1.	Jenis Penelitian	
3.2.	Populasi dan Sampel	. 33
3.2.1.	Populasi	. 33
3.2.2.	Sampel	
3.3.	Jenis Data Penelitian	. 35
3.3.1.	Data Primer	. 35
3.3.2.	Data Sekunder	. 35
3.4.	Metode Pengumpulan Data	. 35
3.4.1.	Kuesioner/Survey dengan Membagikan Kuesioner	. 35
3.4.2.	Dokumentasi	. 36
3.5.	Definisi Operasional Variabel	. 36
3.6.	Metode Analisis Data	. 37
3.6.1.	Analisis Deskriptif	. 38

3.6.2.	Uji Intrumen	. 39
3.6.2.1.	Uji Validitas	. 39
3.6.2.2.	Uji Reliabilitas	. 39
3.6.3.	Uji Asumsi Klasik	. 40
3.6.3.1	Uji Normalitas	. 40
3.6.3.2	Uji Multikolinieritas	. 40
3.6.3.3	Uji Heteroskedastisitas	. 41
3.6.4.	Analisis Regresi Linear Berganda	. 42
3.6.5.	Uji Hipotesis	. 43
3.6.6.	Uji F (Uji Simultan)	. 43
3.6.7.	Koefisien Determinasi (Adjusted R2)	. 44
3.6.8.	Uji Sobel	
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	. 49
4.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian	. 49
4.2.	Hasil Analisis	
4.2.1	Statistik Deskriptif	
	Deskripsi Responden	
4.2.1.2.	Deskripsi Hasil Kuesioner	. 53
4.2.2	Uji Instrumen Data	. 57
4.2.2.1.	Uji Validitas	. 57
4.2.2.2.	Uji Reliabilitas	. 58
4.2.3	Uji Asumsi Klasik	. 58
4.2.3.1.	Uji Normalitas	. 59
4.2.3.2.	Uji Multikolinearitas	. 62
4.2.3.3.	Uji Heteroskedastisitas	. 63

4.2.4	Analisis Regresi Linier Berganda	65
4.2.5	Uji Hipotesis (Uji Statistik t)	67
4.2.6	Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)	69
4.2.7	Koefisien Determinasi (R Square)	70
4.2.8	Uji Sobel	71
4.3.	Pembahasan	74
4.3.1	Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi	74
4.3.2	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi	76
4.3.3	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan	77
4.3.4	Pengaruh Pengambangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	78
4.3.5	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	80
4.3.6	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi	81
4.3.7	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi	83
BAB V	PENUTUP	85
5.1.	Kesimpulan	85
5.2.	Keterbatasan	87
5.3.	Implikasi Manajerial	88
DAFTA	R PUSTAKA	89

# **DAFTAR TABEL**

Tabel 3.1	35
Tabel 3.2	36
Tabel 4.1	50
Tabel 4.2	51
Tabel 4.3	52
Tabel 4.4	53
Tabel 4.5	
Tabel 4.6	
Tabel 4.7	56
Tabel 4.8	57
Tabel 4.9	58
Tabel 4.10	61
Tabel 4.11	62
Tabel 4.12	
Tabel 4.13	
Tabel 4.14	66
Tabel 4.15	68
Tabel 4.16	69
Tabel 4.17	70

# **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1
Gambar 3.1
Gambar 4.1
Gambar 4.260
Gambar 4.3
Gambar 4.4
Gambar 4.5
Gambar 4.6
Gambar 4.7
Gambar 4.8
UNISSULA عنوسلطان أجوني الإسلامية

# **DAFTAR LAMPIRAN**

LAMPIRAN 1. KUESIONER	Error! Bookmark not defined.
LAMPIRAN 2. DATA KUESIONER	977
LAMPIRAN 3. DESKRIPSI RESPONDEN	1099
LAMPIRAN 4. DESKRIPSI HASIL KUESION	ER110
LAMPIRAN 5. UJI VALIDITAS	115
LAMPIRAN 6. UJI REABILITAS	118
LAMPIRAN 7. UJI NORMALITAS	119
LAMPIRAN 8. UJI MULTIKOLINEARITAS	121
LAMPIRAN 9. UJI HETEROSKEDASTISITAS	
LAMPIRAN 10. REGRESI LINIER BERGAND	)A
LAMPIRAN 11. UJI SIGNIFIKANSI SIMULTA	AN
LAMPIRAN 12. UJI KOEFISIEN DETERMINA	ASI



#### BAB I

#### **PENDAHULUAN**

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Pertumbuhan perekonomian dunia ini ikut mempengaruhi perkembangan dunia usaha di Indonesia. Untuk menyikapi hal tersebut setiap pelaku usaha di Indonesia dituntut untuk lebih meningkatkan manajemen dan operasional, agar perusahaan mampu menghadapi segala bentuk rintangan dalam kelangsungan hidup perusahaan. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pada dasarnya perusahaan tidak hanya mengharapkan sumber daya manusia yang cukup terampil, namun juga perusahaan mengharapkan karyawannya mau bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Hal ini disebabkan karena keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan akan ditentukan oleh faktor manusia atau karyawan dalam mencapai tujuannya. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Ariyanto, dkk 2021).

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia terdapat sasaran utama yaitu upaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan perlu diperhatikan dalam sebuah perusahaan atau organisasi untuk mengetahui apakah pekerjaan karyawan sudah dijalankan dengan baik yaitu dengan melakukan evaluasi terhadp kinerja karyawan. Kinerja merupakan sesuatu hal yang diperoleh baik secara kualitas dan kuantitas yang digapai oleh seorang karyawan untuk

menjalankan tugasnya sesuai pada tanggung jawab yang dibebankan (Bintari dan Budiono, 2018).

Menurut data Badan Pusat Statistik, Kota Semarang menjadi salah satu wilayah yang pada tahun ini mengalami penurunan kualitas manusianya dibanding tahun lalu. Tahun 2020 kualitas manusia Kota Semarang mengalami penurunan sebesar 0,17 persen. Terendah kedua setelah Kabupaten Rembang. Penurunan yang terjadi ini, walaupun dengan 83,05 poin masih termasuk kategori sangat tinggi tetapi menjadikan rata-rata kualitas manusia Kota Semarang yang selama ini memimpin di wilayah provinsi ini manjadi turun ke peringkat kedua dibawah Kota Salatiga. Kondisi ini mengindikasikan bahwa selama kurun waktu setahun terakhir upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam meningkatkan pembangunan manusia mengalami perlambatan. Dengan anggaran yang lebih tinggi dibanding dengan tahun sebelumnya baik Jawa Tengah apalagi Kota Semarang, ternyata belum menunjukkan hasil seperti yang diharapkan (www.ayosemarang.com).

Pada usaha perhotelan adalah usaha yang bergerak dibidang jasa dan sebagai sarana penunjang keberhasilan di sektor pariwisata. Perhotelan adalah suatu usaha melayani bermacam-macam konsumen yang dituntut mampu menyediakan produk dan pelayanan sebaik mungkin dengan memberikan kenyamanan, kebersihan dan keamanan hotel. Pelayanan yang baik akan menunjukkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dan karyawan yang memiliki kompetensi akan termotivasi untuk mengembangkan karir dibidang tersebut. Namun, semenjak ada masa pandemi Covid-19 dari bulan Maret 2020

hingga sekarang, menjadikan kinerja karyawan menjadi kurang maksimal. Hal ini dikarenakan adanya aturan-aturan dari pemerintah untuk mencegah penyebaran Covid-19, mulai dari aturan wajib memakai masker, rajin mencuci tangan, menjaga jarak, dan lain sebagainya hingga melakukan pembatasan jumlah kehadiran pekerja hotel serta menutup tempat wisata untuk mengurangi kerumunan. dalam hal ini dukungan dari karyawan yang bekerja di hotel sangat dituntut aktif dalam perannya sebagai sumber daya yang sangat penting untuk menunjang kinerja karyawan di dalam perusahaan dan membantu memberikan perkembangan dan pelayanan yang terbaik di dalam perusahaan.

Hotel Santika Premiere, yang bergaya pascamodern rancangan Atelier 6, adalah salah satu pionir gedung tinggi di Kota Semarang bersama Plasa Simpang Lima dan Kantor Gubernur Jawa Tengah, dioperasikan dan dimiliki oleh Santika Indonesia Hotel & Resorts, sayap pariwisata konglomerat media Kompas Gramedia. Hotel dengan 124 kamar (berkurang satu dari awalnya 125 kamar) ini dibangun mulai mulai bulan Juli 1988 hingga selesai dibangun bulan Desember 1989 secara keseluruhan. Hotel Graha Santika dibuka sejak 22 Maret 1990 dan diresmikan oleh Menteri Pariwisata Pos dan Telekomunikasi Soesilo Soedarman pada tanggal 21 Agustus 1990. Sejak Juli 2009, Hotel Graha Santika berganti nama menjadi Hotel Santika Premiere Semarang. Hotel Santika Premiere memiliki 124 kamar yang terbagi menjadi dua kelas; yaitu executive dan deluxe. Mengingat hotel ini diklaim sebagai hotel bisnis, Santika Premiere memiliki 5 ruang sidang, paling besar Borobudur Ballroom berkapasitas 250 orang, dan dua rumah makan serta tersedianya kolam untuk berenang bagi konsumen.

Hotel Santika Premiere Semarang telah menyelesaikan program vaksinasi kepada seluruh karyawan. Public Relation Hotel Santika Premiere Semarang menyatakan bahwa selain untuk mendukung program pemerintah dalam memerangi pandemi Covid-19, kegiatan tersebut merupakan upaya perlindungan agar karyawan hotel aman sehingga dapat meningkatkan kepercayaan para tamu dan pelanggan. Meskipun seluruh karyawan Hotel Santika Premiere Semarang sudah divaksin, protokol kesehatan tetap menjadi salah satu yang menjadi perhatian. Untuk itu seluruh karyawan diwajibkan agar memakai masker, menjaga jarak, menghindari kerumunan, mengurangi mobilitas, serta rajin mencuci tangan. Hotel Santika Premiere Semarang, lanjutnya, juga telah memiliki sertifikat CHSE (Clean, Health, Safety, Environment) yang tentu konsistensi dalam penerapannya masih terus dilakukan demi memberikan pelayanan yang terbaik bagi tamu dan pelanggan. Dengan dipekerjakannya lagi karyawan setelah dilakukan vaksinasi, diharapkan karyawan dapat menunjukkan kinerja yang maksimal sehingga konsumen tetap percaya terhadap pelayanan yang diberikan oleh pihak hotel (www.jateng.tribunnews.com).

Pengangkatan General Manager yang baru di Hotel Santika Premiere Semarang dilakukan oleh General Manager Human Resources & General Affair dari Santika Indonesia Hotels & Resort. Sambutan tersebut menyatakan bahwa komplain dari tamu masih banyak karena masih terdapat sehelai rambut yang tertinggal di kamar, adanya bercak di kamar mandi, bahkan terdapat ulat yang ikut termasak pada sayuran (www.tribunnews.com). Munculnya komplain tersebut merupakan permasalahan pada kinerja karyawan yang belum maksimal. Dengan

adanya permasalahan tersebut maka akan menurunkan citra perusahaan hotel dimata konsumen yang menggunakan jasa penginapan tersebut. Pihak hotel harus memperhatikan kinerja karyawan agar dapat memberikan pelayanan kepada konsumen secara maksimal sehingga dapat bersaing dengan perusahaan hotel lainnya ditengah masa pandemi ini.

Kinerja yang baik merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasannya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap anggota dan organisasi, sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja. Setiap perusahaan atau organisasi harus dapat menyediakan suatu sarana untuk menilai kinerja karyawan dan hasil penilaian dapat dipergunakan sebagai informasi pengambilan keputusan manajemen tentang kenaikan gaji/upah, penguasaan lebih lanjut, peningkatan kesejahteraan karyawan dan berbagai hal penting lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya (Syahputra dan Tanjung, 2020).

Kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok didalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. Kinerja merupakan perwujudan yang dilakukan oleh karyawan dalam meningkatkan hasil kerja seorang karyawan ataupun organisasi. Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya instansi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja termasuk indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai hasil kinerja yang tinggi dalam suatu organisasi (Mayamin, 2021).

Pada suatu perusahaan, kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti kedisiplinan, lingkungan kerja, kepemimpinan, perekrutan, seleksi dan lain sebagainya (Julianto, dkk. 2020). Kompetensi, pengembangan karir dan motivasi juga menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja.

Kompetensi adalah salah satu sumber utama keunggulan perusahaan dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi dan pencapaian kinerja yang baik, haruslah diikuti oleh peningkatan kompetensi kerja karyawan, yang meliputi peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan perubahan sikap yang lebih baik. Kompetensi sebagai kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan (Hardiani dan Prasetya, 2018).

Pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi. Individu yang merencanakan dan organisasi yang mengarahkan. Pengembangan karir pegawai adalah pendekatan atau kegiatan yang tersusun secara formal untuk meningkatkan pertumbuhan, kepuasan kerja, pengetahuan, dan kemampuan pegawai agar

organisasi dapat memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang cocok tersedia dalam organisasi. Pengembangan karir adalah proses dalam suatu organisasi untuk meningkatkan kemampuan individu untuk mencapai karir yang diharapkan (Mufidah, dkk. 2020).

Motivasi adalah sesuatu hal yang menyebabkan dan yang mendukung tindakan atau perilaku seseorang. Motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan. Motivasi merupakan suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemajuan bekerja seseorang serta motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Dalam mencapai tujuan motivasi, maka setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi (Badrun, 2021).

Penelitian terdahulu yang meneliti tentang kinerja karyawan yaitu Ariyanto, dkk (2021) yang menyatakan bahwa motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Armadita dan Sitohang (2021) manyatakan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan loyalitas karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Julianto, dkk (2020) menyatakan bahwa pengembangan karir, motivasi dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karaywan. Penelitian yang dilakukan oleh Mufidah, dkk. (2020) menyatakan bahwa

pelatihan kerja, motivasi dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Mayamin (2021) menyatakan bahwa pengembangan karir, motivasi dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Maria, dkk (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja, kemampuan kerja dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Syahputra dan Tanjung (2020) menyatakan bahwa kompetensi dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan pelatihan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Maria, dkk (2021) yang berjudul "Kinerja Karyawan Hotel Graha Santika Semarang ditinjau dari Kepuasan Kerja, Kemampuan Kerja dan Motivasi". Sesuai dengan saran yang diberikan oleh penelitian terdahulu, yaitu dengan memperhatikan jenjang karir untuk memotivasi karyawan, maka pada penelitian ini akan mengganti variabel kepuasan kerja dengan pengembangan karir dan tetap menggunakan variabel kemampuan kerja (kompetensi) serta menajdikan variabel motivasi sebagai variabel intervening. Objek pada penelitian ini yaitu pada karyawan yang berada di Hotel Graha Santika Premiere Semarang, alasan menggunkan objek tersbut dikarenakan pada penelitian terdahulu menggunakan sampel tersebut dan sesuai dengan fenomena yang menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia di semarang mengalami penurunan. Sehingga penelitian ini mengambil judul "Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir

Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Hotel Graha Santika Premiere Semarang)".

# 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fenomena pada uraian diatas, maka dapat dirumuskan masalahnya bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui kompetensi dan pengembangan karir dengan motivasi sebagai variabel intervening, sehingga pertanyaannya sebagai berikut:

- 1. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap motivasi?
- 2. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi?
- 3. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja sumber daya manusia?
- 4. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja sumber daya manusia?
- 5. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja sumber daya manusia?

# 1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

- Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap motivasi.
- Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi.
- 3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja sumber daya manusia.

- 4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja sumber daya manusia.
- 5. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja sumber daya manusia.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

- Manfaat teoritis untuk akademisi adalah untuk memenuhi persyaratan akademik dalam menyelesaikan studi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Program Manajemen pada Universitas Islam Sultan Agung.
- 2. Manfaat bagi praktisi adalah untuk memberikan masukan bagi pihak Hotel Graha Santika Premiere Semarang dalam meningkatkan kinerjanya mengenai kompetensi, pengembangan karir dan motivasi sehingga kepercayaan konsumen tetap terjaga dengan baik.

#### **BAB II**

# TINJAUAN PUSTAKA

# 2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013). kinerja dapat berarti hasil keseluruhan atau tingkat keberhasilan seseorang selama periode tertentu dalam melaksanakan suatu tugas dibandingkan dengan beberapa faktor standar yang disepakati seperti standar kerja, target, atau kriteria (Rivai & Basri, 2005).

Menurut Kasmir (2016), kinerja adalah hasil dan perilaku kerja yang telah dicapai oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu. Penilaian kinerja bukanlah kegiatan kontrol ataupun kegiatan pengawasan serta bukan juga alat yang digunakan dalam mencari-cari kesalahan ketika menjatuhkan sanksi ataupun hukuman kepada karyawan yang bersangkutan. Penilaian kinerja terfokus kepada usaha untuk memperbaiki kesalahan ketika bekerja serta mengembangkan kelebihan karyawan guna tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan (Muhammad, 2008).

Berdasarkan pengertian kinerja menurut beberapa ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan perwujudan yang dilakukan oleh karyawan dalam meningkatkan hasil kerja seorang karyawan ataupun organisasi. Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya

perusahaan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai hasil kinerja yang tinggi dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Ciri-ciri orang yang memiliki kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2002):

- 1. Bertanggung jawab
- 2. Berani mengambil resiko
- 3. Memiliki tujuan yang dapat dicapai
- 4. Memiliki rencana kerja yang komprehensif dan berusaha untuk mewujudkannya
- 5. Dapat memanfaatkan umpan balik dari kinerja yang dilakukanMencari peluang untuk mencapai rencana yang telah disiapkan.

# 2.1.1. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Sumber Daya Manusia

Menurut As'ad (1991) ada dua variabel yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

- 1. Variabel individual yaitu meliputi sikap, karakteristik, kepribadian, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan serta faktor individual lainnya.
- 2. Variabel situasional yaitu terdiri dari :
  - a. Faktor fisik pekerjaan meliputi metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang, lingkungan fisik (penyinaran, temperatur dan ventilasi).
  - b. Faktor sosial dan organisasi meliputi peraturan organisasi, jenis latihan, dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2010) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

# 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu dtempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlihannya

# 2. Faktor Dorongan

Dorongan terbentuk dari sikap (attiude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (situasion) kerja. Dorongan merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

# 2.1.2. Indikator Kinerja Sumber Daya Manusia

Indikator dari kinerja dikemukakan oleh Mangkunegara (2011) yaitu:

# 1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

#### 2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya, kuntitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai masing -masing

#### 3. Kehandalan

Kehandalan kerja adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

# 4. Sikap

Sikap adalah kemampuan individu untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang sedang dilakukannya.

# 2.2. Kompetensi

Menjelaskan pentingnya kompetensi sumber daya manusia, maka mengacu kepada teori kemampuan yang diperkenalkan oleh Terry (2005) menyatakan bahwa setiap sumber daya manusia memiliki kompetensi. Kompetensi ideal jika ditunjang oleh pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja. Menurut Hasibuan (2005) dinyatakan bahwa setiap manusia memiliki akses pengetahuan, kemahiran, perjalanan hidup, dan orientasi masa depan. Teori ini kemudian disederhanakan bahwa penjabaran pengetahuan akan dicapai melalui pendidikan. Setiap kemahiran ditentukan oleh tingkat keterampilan yang ditekuni.

Menurut Emron, et. al. (2016), kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan pekerjaan yang efektif dan kinerja yang unggul. Pada dasarnya setiap karyawan mempunyai ciri atau memiliki karakter berdasarkan kemampuan yang harus dimiliki. Dan hal tersebut harus melalui tahap dan proses sehingga kompetensi yang dimiliki dapat berguna di dunia kerja. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Tahun 2018 menyatakan kompetensi merupakan suatu yang dapat di ukur, diamati, diprediksi, dan dievaluasi yang terefleksikan dalam perilaku kerjaseseorang yang terdiri atas kombinasi antara pengetahuan (knowladge), keterampilan (skill), dan sikap (attitude). Juga dapat diartikan juga sebagai faktor penentu bagi seseorang untuk menampilkan kinerja yang baik.

Berdasarkan pengertian kompetensi menurut beberapa ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi merupakan keahlian dalam menjalankan tugas yang yang diberikan yang berdasarkan atas keterampilan, pengetahuan dan dukungan sikap yang menuntut pekerjaan menjadi dasar karateristik dari suatu individu yang dikaitkan dengan hasil yang didapatkan dalam bekerja.

# 2.2.1. Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Hermawan, dkk. (2020) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi karyawan, yaitu:

- Adanya keyakinan dan nilai dari dirinya kepada orang lain sehingga mempengaruhi perilaku pegawai.
- 2. Keterampilan adalah suatu hal yang dapat kita pelajari, praktekkan dan juga dapat diperpaiki.
- 3. Pengalaman merupakan kompetensi dalam mengorganisasikan orang, berkomunikasi didalam kelompok, dan memecahkan suatu masalah. Pengalaman dapat bertambah seiring dengan berjalannya waktu dan perubahan dilingkungan sekitar.
- 4. Karakteristik merupakan salah satu dari kepribadian yang mempengaruhi manajer dalam penyelesaian masalah yang menunjukkan kepedulian terhadap pegawai sehingga memberikan pengaruh untuk hubungan kepada pegawai.
- Dorongan adalah salah satu kompetensi yang bisa merubah seorang pegawai dengan aparesiasi dan dorongan dan merupakan salah satu kunci memunculkannya kompetensi dari pegawai.

6. Budaya organisasi, salah satu prosedur yang memberikan informasi kepada pegawai untuk mengetahui kompetensi yang diharapkan.

Menurut Busro (2018) mengemukakan bahwa kompetensi kerja para karyawan merupakan kemampuan kerja pegawai yang dapat dilihat dari:

- 1. Orientasi pencapaian prestasi
- 2. Pemikiran analisis
- 3. Kemampuan dalam berhadapan dengan kondisi serba tidak pasti
- 4. Pengambilan keputusan
- 5. Kepemimpinan
- 6. Kerja jejaring
- 7. Komunikasi lisan
- 8. Dorongan pribadi dan inisiatif
- 9. Kemampuan untuk membujuk
- 10. Perencanaan dan pengorganisasian
- 11. Kepedulian terhadap hal-hal yang bersifat politik
- 12. Kesadaran terhadap diri sendiri dan pengembangan diri
- 13. Kerja kelompok
- 14. Peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki
- 15. Komunikasi tertulis

# 2.2.2. Manfaat Kompetensi

Manfaat kompetensi menurut Emron Edison (2016) kompetensi begitu penting dalam dunia usaha sebagai dasar prekrutan (recruitmen). Begitu pentingnya kompetensi, membuat sistem perkembangannya bagi setiap

perusahan/organisasi yang ingin sukses wajib dan harus di lakukan dengan maksimal pada perusahaan modern saat ini. Adapun dasar dalam konsep atau pengembangan sistem berbasis kompetensi ini adalah sebagai berikut:

# 1. Pelatihan yang spesifik

Pelatihan-pelatihan di arahkan secara spesifik sesuai dengan bidang yang di tanganinya. Sebagai contoh seseorang perawat sebuah Rumah Sakit dilatih untuk mengetahui cara melayani pasien dan cara menerima keadaan pasien yang sedang butuh pengobatan.

#### 2. Dasar rekrutmen

Peneriman karyawan yang selama ini lebih didasarkan pada surat keterangan tentang pengalaman dan keahlian diubah ke arah penilaian berbasis kompetensi, sebagai contoh penilaian kepada calon karyawan hotel harus mampu menunjukan keahliannya melakukan pelayanan sesuai dengan standar di persyaratkan perusahaan.

# 2.2.3. Indikator Kompetensi

Menurut Nasdir, dkk (2018) menyatakan bahwa kompetensi terdiri dari tiga kategori yaitu:

#### 1. Pengetahuan

Pengetahuan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang individu sumberdaya manusia berdasarkan jenjang pendidikan yang dimiliki, dan disiplin ilmu yang ditekuni, yang membentuk suatu wawasan pengetahuan yang komprehensif dalam membentuk sikap dan karakter dalam mencapai tujuan organisasi.

# 2. Ketrampilan

Keterampilan adalah suatu penyelenggaraan kegiatan untuk memberikan pemahaman tentang pengetahuan terhadap suatu kegiatan pelaksanaan tugas dan fungsi bidang kerja yang ditekuninya.

# 3. Sikap

Sikap adalah seseorang yang dapat merencanakan pekerjaan yang akan dilaksanakan mampu mengembangkan dan melaksanakan pekerjaan sesuai rencana yang disusun dengan penuh tanggung jawab, menyusun laporan dari pekerjaan yang dihasilkan, mampu melakukan pengembangan diri, disiplin dan mandiri.

# 2.3. Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Mangkunegara, 2005). Sedangkan menurut Anoraga (2005), karir dalam arti sempit (sebagai upaya mecari nafkah, mengembangkan profesi, dan meningkatkan kedudukan), karir dalam arti luas (sebagai langkah maju sepanjang hidup atau mengukir kehidupan seseorang).

Menurut Nawawi (2006), pengembangan karir merupakan suatu urutan posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu pada suatu perusahaan. Pengertian ini menempatkan jabatan seorang pekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan, sebagai bagian rangkaian dari jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya pada perusahaan tersebut.

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis dimasa yang akan datang. Setiap organisasi/perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa yang akan datang tergantung pada sumber daya manusia.

Berdasarkan pengertian pengembangan karir menurut beberapa ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa proses peningkatan kemampuan kerja seorang karyawan yang mendorong meningkatnya kinerja dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan karir yang didukung oleh perusahaan, mengharapkan adanya umpan balik dari karyawanberupa kinerja yang baik. Pekerja mempunyai tugas berupa perencanaan karir dan organisasi atau perusahaan mempunya tugas memberikan bantuan berupa program-program pengembangan karir, agar pekerja yang potensial dapat mencapai setiap jenjang karir sejalan dengan usaha mewujudkan perencanaan karirnya.

# 2.3.1. Manfaat Pengembangan Karir

Manfaat pengembangan karir adalah untuk karyawan dan organisasi. Untuk karyawan, pengembangan karir yang didapatnya membuka kesempatan bagi dirinya untuk berkarya lebih baik dalam pekerjaannya. Untuk organisasi, manfaat yang diperolehnya adalah peningkatan kinerja karyawannya dan banyak manfaat lain yang didapat organisasi dalam meningkatkan potensi-potensi untuk meraih tujuan dari organisasi tersebut.

Menurut Widodo (2015) ada lima manfaat dalam pengembangan karir, yaitu:

- Pengembangan karier memberi petunjuk siapa diantara para pekerja yang pantas untuk dipromosikan.
- 2. Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karier menumbuhkan loyalitas di kalangan pegawai. dalam diri setiap manusia masih terdapat reservoir kemampuan yang perlu dikembangkan agar berubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata.
- 3. Perencanaan karier mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektuil, akan tetapi juga professional.
- 4. Perencanaan karier dapat mencegah terjadinya penumpukan tenagatenaga yang terhalang pengembangan kariernya.
- 5. Pengembangan karir bagaimanapun juga akan memberikan manfaat bagi karyawan dan organisasi itu sendiri berdasarkan tujuan-tujuan pengembangan yang telah ditetapkan.

Dalam mengembangkan karir perlu adanya pertimbangan, menurut Bintari dan Budiono (2018) menyatakan bahwa pengembangan karir dan perencanaan karir memiliki 4 dimensi yaitu:

 Dimensi Organisasi, dimensi ini sangat berhubungan dengan dimensi yang lainnya, karena organisasi pada hakikatnya adalah karena kerangka pembagian tugas secara tuntas terhadap seluruh karyawan

- 2. Karyawan yang melaksanakan, komponen-komponen karyawan yang ada pada tiap kesatuan maupun antar kesatuan proses merupakan interelasi dan interdepensi satu dengan yang lain
- 3. Beban Kerja, beban kerja merupakan dasar penentuan *manpower buget*, yaitu adanya beban kerja yang seimbang dengan kebutuhan tenaga kerja dan seimbang pula dengan belanja/dana yang tersedia
- 4. Peraturan-peraturan karaywan, faktor peraturan-peraturan karyawan sangat menentukan karir karyawan, sebab bagaimanapun karir direncanakan akan tetapi kalau ada peraturan atau ketentuan pelaksanaannya bertentangan dengan prinsip "career planing" karyawan, maka akan merugikah karyawan yang bersangkutan.

# 2.3.2. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Hasibuan (2012) terdapat indikator yang berkaitan dengan perkembangan karir seseorang karyawan adalah:

- 1. Pendidikan
- 2. Pelatihan
- 3. Mutasi
- 4. Masa Kerja

# 2.4. Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin movere yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar seseorang mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. motivasi kerja merupakan kondisi atau

energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal (Hasibuan, 2015).

Menurut Robbins dan Judge (2013), motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Sedangkan menurut Rivai & Sagala (2014) berpendapat bahwa motivasi ialah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian motivasi menurut beberapa ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan, dan energi tersebut menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja sehingga dapat mencapai kinerja yang maksimal.

# 2.4.1. Macam-macam Motivasi

Menurut Suhardi (2013) motivasi dibagi menjadi 2 (dua) jenis, yaitu motivasi instrinsik dan ekstrinsik sebagai berikut:

#### 1. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik ialah motivasi yang muncul dari dalam diri sendiri. Motivasi ini terkadang muncul tanpa adanya pengaruh dari luar. Biasanya seseorang yang termotivasi secara intrinsik lebih mudah terdorong untuk mengambil tindakan. Bahkan, mereka bisa memotivasi dirinya sendiri tanpa perlu dimotivasi oleh orang lain. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi intrinsik adalah:

#### a. Kebutuhan

Seseorang melakukan kegiatan atau aktivitas didasari dari adanya faktor-faktor kebutuhan.

#### b. Harapan

Seseorang termotivasi oleh adanya harapan yang bersifat pemuasan diri. Keberhasilan dan harga diri meningkat dan menggerakkan seseorang menuju pencapaian tujuan.

#### c. Minat

Minat merupakan suatu rasa lebih suka dan rasa keinginan pada suatu hal tanpa ada yang menyuruh.

### 2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang muncul karena adanya pengaruh dari luar diri seorang tersebut. Motivasi ini memiliki pemicu untuk membuat seseorang termotivasi. Pemicu ini dapat berupa uang, bonus, insentif, promosi jabatan, penghargaan, pujian dan sebagainya. Motivasi ekstrinsik memiliki kekuatan untuk mengubah kemauan seseorang dari tidak mau hingga mau melakukan sesuatu hal. Faktor yang mempengaruhi motivasi ekstrinsik antara lain yaitu:

#### a. Dorongan keluarga

Dorongan keluarga merupakan salah satu faktor pendorong (reinforcing

factor) yang mampu mempengaruhi perilaku seseorang.

### b. Lingkungan

Lingkungan merupakan tempat dimana seseorang tinggal atau pun tempat seseorang bekerja. Lingkungan memiliki peranan yang besar dalam memotivasi seseorang.

#### c. Imbalan

Seseorang dapat termotivasi dengan disediakannya imbalan setelah karyawan melakukan suatu aktivitas atau kegiatan tertentu.

Motivasi memiliki dua jenis menurut Hasibuan (2010), yaitu motivasi positif dan motivasi negatif:

#### 1. Motivasi positif (Insentif Positif)

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

# 2. Motivasi negatif (Insentif Negatif)

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka tetap dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

# 2.4.2. Indikator Motivasi

Menurut Armadita dan Sitohang (2021) menyatakan bahwa motivasi dari

sisi individual adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan dorongan untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, hati senang dan sungguh-sungguh mengerjakan suatu hal sehingga hasil dari aktivitas yang dikerjakan akan mendapat hasil yang berkualitas dan baik. Indikator motivasi kerja menurut Robbins (2006) yaitu sebagai berikut:

- 1. Penghargaan
- 2. Hubungan Sosial
- 3. Kebutuhan Hidup
- 4. Keberhasilan dalam Bekerja

# 2.5. Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

# 2.5.1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi

Menurut Carrel (2005) salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah kompetensi. Kompetensi seseorang dapat ditujukan dengan hasil kerja atau karya, pengetahuan, keterampilan, perilaku, karakter, sikap dan bakatnya. Dengan pemberian penghargaan dan pengakuan dari organisasi diharapkan dapat memacu pegawai dan termotivasi dalam memanfaatkan kemampuannya untuk melakukan pekerjaan dan meningkatkan upaya kerja sehingga pada gilirannya dapat meningkatkan pula karier di dalam dunia usaha kerjanya.

Seorang karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu terdorong untuk bekerja secara efektif. Hal ini terjadi karena dengan kompetensi yang dimiliki karyawan bersangkutan semakin mampu

untuk melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya (Julianto, dkk. 2020).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Amrullah dan Hermani (2018) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hal ini disebabkan karena dengan tingginya kompetensi yang dimiliki karyawan akan menjadikan karyawan tersebut mempunyai motivasi kerja yang tinggi sehingga karyawan dapat menyelsaikan pekerjaannya sesuai dengan kemampuan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dwiyanti, dkk (2019) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hal ini dikarenakan motivasi dipengaruhi langsung oleh pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan karyawan, sehingga karyawan yang memiliki kompetensi tinggi akan memiliki motivasi kerja yang tinggi pula. Berdasarkan penjelasan diatas dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

### H1: Kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi

# 2.5.2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi

Menurut Nawawi (2006), pengembangan karir merupakan suatu urutan posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu pada suatu perusahaan. Pengertian ini menempatkan jabatan seorang pekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan, sebagai bagian rangkaian dari jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya pada perusahaan tersebut. Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis dimasa yang akan datang. Setiap organisasi/perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa

eksistensinya di masa yang akan datang tergantung pada sumber daya manusia.

Pengembangan karir yang didapatnya membuka kesempatan bagi dirinya untuk berkarya lebih baik dalam pekerjaannya. Untuk organisasi, manfaat yang diperolehnya adalah peningkatan kinerja karyawannya dan banyak manfaat lain yang didapat organisasi dalam meningkatkan potensi-potensi untuk meraih tujuan dari organisasi tersebut. Dengan adanya pengembangan karir dari perusahaan untuk karyawan, maka akan meningkatkan motivasi karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan jabatan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Balbed dan Sintaasih (2019) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hal ini dikarenakan meningkatnya motivasi karyawan dapat dilihat dari atasan yang selalu mendukung pengembangan karir karyawannya dan minat karyawan yang tinggi untuk di promosikan sehingga karyawan merasa memiliki potensi dalam pengembangan karir di perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Ardista (2018) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hal ini dikarenakan perusahaan akan memberikan kesempatan karyawan untuk mempelajari hal baru sehingga karyawan mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan karir yang lebih tinggi dari sebelumnya dan dengan adanya hal tersebut akan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Berdasarkan penjelasan diatas dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

#### H<sub>2</sub>: Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap motivasi

## 2.5.3. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Emron, et. al. (2016), kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan pekerjaan yang efektif dan kinerja yang unggul. Pada dasarnya setiap karyawan mempunyai ciri atau memiliki karakter berdasarkan kemampuan yang harus dimiliki. Dan hal tersebut harus melalui tahap dan proses sehingga kompetensi yang dimiliki dapat berguna di dunia kerja.

Seorang karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu terdorong untuk bekerja secara efektif. Hal ini terjadi karena dengan kompetensi yang dimiliki karyawan bersangkutan semakin mampu untuk melaksanakan tugas — tugas yang dibebankan kepadanya (Julianto, dkk. 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Hermawan, dkk. (2020) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena kompetensi merupakan salah satu faktor yang penting dalam bekerja, dengan adanya kompetensi yang tinggi diharapkan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan sebagai bentuk tanggungjawab karyawan, sehingga kinerja karyawan akan meningkat sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Penelitian yang dilakukan Ahmadi dan Sulistyo (2018) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini diakrenakan kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada level yang memuaskan di tempat kerja, termasuk di antaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan

pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati dengan sasaran peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan diatas dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

# H<sub>3</sub> : Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

# 2.5.4. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Nawawi (2006), pengembangan karir merupakan suatu urutan posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu pada suatu perusahaan. Pengertian ini menempatkan jabatan seorang pekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan, sebagai bagian rangkaian dari jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya pada perusahaan tersebut. Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis dimasa yang akan datang. Setiap organisasi/perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa yang akan datang tergantung pada sumber daya manusia.

Pengembangan karir sebagai perpindahan yang memperbesar tanggung jawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dalam sebuah organisasi sehingga kewajiban, hak dan status menjadi lebih besar. Semakin besar peluang karyawan untuk mendapatkan karir yang tinggi dari sebelumnya maka akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga diharapkan perusahaan akan memberikan jabatan sesuai dengan kinerja karyawan selama ini (Prahiawan dan Firizki, 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh Balbed dan Sintaasih (2019) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena semakin tingginya minat karyawan untuk dipromosikan

serta atasan yang selalu mendukung pengembangan karir kayawan yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Natalia dan Netra (2020) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan dengan adanya pengembangan karir, karyawan merasa adanya kepastian dalam karir yang akan diraih dimasa yang akan datang, sehingga diimbangi dengan memberikan kinerja yang optimal dan pihak manajemen yang mampu meningkatkan perencanaan karir maka diharapkan dapat meningkatkan efisiensi perusahaan dalam memperoleh tingkat kinerja yang maksimal. Berdasarkan penjelasan diatas dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

# H<sub>4</sub>: Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

# 2.5.5. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi berasal dari kata latin movere yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar seseorang mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal (Hasibuan, 2015).

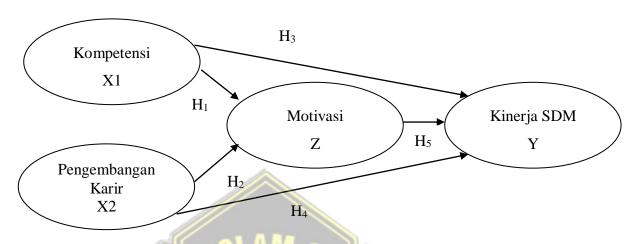
Motivasi dari sisi individual sebagai keinginan yang timbul dari dalam diri seorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan dorongan untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, hati senang dan sungguh-sungguh mengerjakan suatu hal sehingga hasil dari aktivitas yang dikerjakan akan mendapat hasil yang berkualitas dan baik. Dengan tingginya motivasi yang dimiliki karyawan maka akan meningkatkan kinerja untuk melakukan aktivitas yang menunjang operasional perusahaan (Kurniawan, dkk. 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Armandita dan Sitohang (2020) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh poositif terhadap kinerja karaywan. Karena adanya motivasi maka pemimpin dapat mempengaruhi karyawannya untuk bekerja lebih baik lagi dalam mencapai target dan tujuan yang diinginkan perusahaan. Motivasi yang diberikan oleh pemimpin sebagai apresiasi dalam kinerjanya yaitu dengan cara memberikan apresiasi berupa karyawan teladan apabila karyawan tersebut bekerja dengan baik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Mardiana, dkk. (2021) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan motivasi dapat menentukan dan mengetahui arah kebijakan organisasi dalam menetapkan produktivitasnya, dan dapat menyebabkan seseorang melakukan perbuatan yang bermanfaat dalam mencapai tujuan tertentu. Motivasi penting dilakukan secara berkelanjutan dan berkesinambungan dengan harapan agar hasil motivasi ini dapat dijadikan pedoman bagi organisasi untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Motivasi yang ditimbulkan oleh perusahaan atau berasal dalam diri karyawan akan meningkatkan kinerja yang lebih tinggi. Berdasarkan penjelasan diatas dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

#### H<sub>5</sub>: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

# 2.6. Model Empirik Penelitian

Dari uraian tersebut maka kerangka penelitian adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



#### **BAB III**

#### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif. Menurut Nazir (2011), penelitian deskriptif adalah Suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang.

Dalam penelitian ini, penelitian deskriptif digunakan untuk mengetahui bagaimana kompetensi, pengembangan karir, motivasi, dan kinerja karyawan pada Hotel Graha Santika Premiere Semarang.

Nazir (2011) mendefinisikan pengertian penelitian verifikatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan kausalitas (hubungan sebab akibat) antar variabel melalui suatu pengujian hipotesis menggunakan suatu perhitungan statistik sehingga di dapat hasil pembuktian yang menunjukkan hipotesis ditolak atau diterima.

Penelitian verifikatif ini digunakan untuk mengetahui pengaruh kompetensi, pengembangan karir, motivasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Graha Santika Premiere Semarang.

# 3.2. Populasi dan Sampel

# 3.2.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2009). Populasi

dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan yang bekerja di Hotel Graha Santika Premiere Semarang sebanyak 143 karyawan.

### **3.2.2.** Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu (Sugiyono, 2009). Sampel yang akan dipilih oleh penulis sebagai sumber data yang dibutuhkan untuk penelitian ini adalah responden karyawan Hotel Graha Santika Premiere Semarang. Perhitungan sampel menggunakan rurmus (suharsimi dan Arikunto, 2013) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Kelonggaran Ketidaksesuian Karena Nilai Pengambilan Sampel yang

Ditolerir (0,05)

Berdasarkan rumus tersebut diperoleh jumlah sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{143}{1 + 143(0,05)^2} = \frac{143}{1,358} = 105,30$$
$$n = 105$$

Berdasarkan rumus diatas, maka penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 105 karyawan yang berada di hotel Graha Santika Premiere Semarang.

#### 3.3. Jenis Data Penelitian

#### 3.3.1. Data Primer

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2009). Peneliti mengumpulkan data dengan cara menyebar kuesioner yang berisi beberapa pernyataan terkait variabel penelitian yaitu kompetensi, pengembangan karir, kinerja sumber daya manusia dan motivasi lkepada karyawan Hotel Graha Santika Premiere Semarang.

#### 3.3.2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang diperoleh dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku-buku, serta dokumen (Sugiyono, 2012).

#### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Beberapa metode yang dilakukan penulis dalam memperoleh data yang diperlukan dalam penyusunan penelitian ini adalah:

# 3.4.1. Kuesioner/Survey dengan Membagikan Kuesioner

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2009). Peneliti mengumpulkan data dengan cara memperoleh data melalui responden dengan menyebar beberapa pernyataan tertulis kepada karyawan Hotel Graha Santika Premiere Semarang. Kuesioner dibagikan langsung pada responden dengan menerapkan protokol kesehatan dikarenakan adanya penyebaran virus Covid-19 yang melanda Indonesia dan

peneliti akan mengambil kuesioner yang telah dibagikan tersebut dikemudian hari dengan batas waktu yang ditentukan.

#### 3.4.2. Dokumentasi

dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi atau wawancara akan lebih dapat dipercaya atau mempunyai kredibilitas yang tinggi jika didukung oleh foto-foto atau karya tulis akademik yang sudah ada (Sugiyono, 2012). Data didapatkan melalui kuesioner yang disebar dan foto yang dapat mendukung pada penelitian ini dan terdapat hubungan dengan variabel pada penelitian ini dari perusahaan yang menjadi objek penelitian.

#### 3.5. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah penjelasan mengenai cara-cara tertentu yang digunakan oleh peneliti untuk mengukur *construct* menjadi variabel penelitian yang dapat diuji (Indriantoro dan Supomo, 2014). Definisi operasional menjelaskan cara tertentu yang digunakan oleh peneliti dalam mengoperasikan gagasan sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan pengukuran gagasan yang lebih baik (Indriantoro dan Supomo, 2014). Definisi operasional variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
Kompetensi	Kompetensi merupakan suatu yang dapat di ukur, diamati, diprediksi, dan dievaluasi yang terefleksikan dalam perilaku kerja seseorang.	<ol> <li>Pengetahuan</li> <li>Ketrampilan</li> <li>Sikap</li> <li>(Bintari dan Budiono, 2018)</li> </ol>	Likert
Pengembangan Karir	Pengembangan karir adalah aktivitas karyawan yang membantu merencanakan masa depan mereka diperusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembakan diri secara maksimum.	<ol> <li>Pendidikan</li> <li>Pelatihan</li> <li>Mutasi</li> <li>Masa Kerja         <ul> <li>(Hasibuan, 2012)</li> </ul> </li> </ol>	Likert
Motivasi	Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan dorongan untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, hati senang dan sungguh-sungguh mengerjakan suatu hal sehingga hasil dari aktivitas yang dikerjakan akan mendapat hasil yang berkualitas dan baik.	<ol> <li>Penghargaan</li> <li>Hubungan Sosial</li> <li>Kebutuhan Hidup</li> <li>Keberhasilan dalam Bekerja (Robbins, 2006)</li> </ol>	Likert
Kinerja Karyawan	Kinerja adalah seluruh aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja yang ada di dalam perusahaan	<ol> <li>Kualitas</li> <li>Kuantitas</li> <li>Kehandalan</li> <li>Sikap         (Mangkunegara, 2011)     </li> </ol>	Likert

Sumber: Diolah dari berbagai referensi

# 3.6. Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan riset kausal. Riset kausal merupakan riset yang memiliki tujuan utama membuktikan hubungan sebab akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti (Istijanto,2009:31). Pengukuran

tingkat kepentingan atas unsur kompetensi, pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja karyawan dilakukan dengan menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Riduwan dan Kuncoro, 2008:20).

Dengan menggunakan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi sub variabel kemudian sub variabel dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator yang dapat diukur. Akhirnya indikator-indikator yang terukur ini dapat dijadikan titik tolak untuk membuat *item instrument* yang berupa pertanyaan atau pernyataan yang perlu dijawab oleh responden (Riduwan dan Kuncoro, 2008:20). Instrumen pertanyaan ini akan menghasilkan total skor bagi tiap anggota sampel yang diwakili oleh setiap nilai skor seperti instrumen di bawah ini:

Tabel 3.2 Skala Likert

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

# 3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif yaitu analisis yang menggambarkan karakteristik utama data dalam pengertian kuantitatif, seperti frekuensi, persen dan rata-rata. Pada umumnya analisis kuantitatif pada tahap ini menggunakan table distribusi frekuensi yang berfungsi untuk meringkas dan memadatkan data dengan cara mengelompokkan ke dalam kelas-kelas dan mencatat berapa banyak poin-poin data yang jatuh di masing-masing kelas tersebut. distribusi frekuensi merupakan dasar bagi statistik deskriptif dan menjadi persyaratan untuk membuat grafik serta

untuk menggambarkan seperangkat data.

# 3.6.2. Uji Intrumen

#### 3.6.2.1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas konstruksi yang kerangka dari satu konsep, dengan menghitung *Pearson's Product Moment Corelation*. Biasanya syarat minimum yang dapat memenuhi syarat adalah jika r > 0.3 (Sugiyono, 2009). Sehingga apabila ada korelasi dengan total skor kurang dari 0.3 maka butir dalam *instrument* tersebut dinyatakan tidak valid.

# 3.6.2.2. Uji Reliabilitas

Setelah menentukan validitas instrumen penelitian, tahap selanjutnya adalah mengukur reliabilitas data dan instrumen penelitian. Reliabilitas adalah suatu angka indeks yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama (Umar, 2010:194).

Uji ini mengukur ketepatan alat ukur.Suatu alat ukur disebut memiliki reliabilitas yang tinggi jika alat ukur yang digunakan stabil.Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini untuk menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur dalam penelitian melalui nilai *Alpha Cronbach* karena menggunakan jenis data likert/essay. Teknik ini dapat menafsirkan korelasi antara skala diukur dengan semua variabel yang ada (Umar, 2010). Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila koefisien kehandalan atau nilai alpha sebesar 0.700 atau lebih. Untuk

menghitung koefisien reliabilitas dapat menggunakan rumus Cronbach's Alpha.

# 3.6.3. Uji Asumsi Klasik

# 3.6.3.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2009).Data yang baik dan layak digunakan dalam penelitian adalah yang memiliki distribusi normal. Normalitas data dapat dilihat dengan beberapa cara, diantaranya yaitu dengan melihat kurva normal P-Plot. Suatu variabel dikatakan normal jika gambar distribusi dengan titik-titik data yang menyebar di sekitar garis diagonal, dan penyebaran titik-titik data searah mengikuti garis diagonal.

# 3.6.3.2 Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2009) Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independent). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel *independent*. Jika variabel *independent* saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel *independent* yang nilai korelasi antar sesama variable *independent* sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah dengan melihat dari nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel *independent* manakah yang dijelaskan oleh variabel *independent* lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel *independent* menjadi variabel *dependent* (terikat) dan diregres terhadap variabel *independent* lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel *independent* 

yang terpilih jika dijelaskan oleh variable *independent* lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena VIF = 1/Tolerance). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance* < 0.10 atau sama dengan nilai VIF > 10. Setiap peneliti harus menentukan tingkat kolinieritas yang masih dapat ditolerir. Sebagai misal nilai *tolerance* = 0.10 sama dengan tingkat kolonieritas 0.95. Walaupun multikolinieritas dapat dideteksi dengan nilai *tolerance* dan VIF, tetapi kita masih tetap tidak mengetahui variabel-variabel *independent* mana sajakah yang saling berkolerasi.

### 3.6.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2009) Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homokedastisitas dan jika berbeda disebut Heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homokedastisitas atau tidak terjadi Heterokedastisitas. Kebanyakan data crossection mengandung situasi heterokedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang, besar).

Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas adalah dengan cara melihat grafik Plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependent) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang

42

telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi - Y sesungguhnya)

yang telah di- studentized. Dengan analisis jika ada pola tertentu, seperti titik-titik

yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar

kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heterokedastisitas dan

jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah

angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

3.6.4. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi berganda adalah alat untuk meramalkan nilai pengaruh

dua variabel bebas atau lebih terhadap satu variabel terikat, yang bertujuan untuk

membuktikan ada tidaknya hubungan fungsional atau hubungan kausal antara dua

atau lebih variabel bebas.

Dalam penelitian ini terdapat dua Rumus regresi linier berganda, yaitu:

Rumus petama:

 $Z = b1X1 + b2X2 + e_1$ 

 $Y = b1X1 + b2X2 + b3Z + e_1$ 

Dimana:

Y = Kinerja Karyawan

Z = Motivasi

b1 = Koefisien regresi Kompetensi

b2 = Koefisien regresi Pengembangan Karir

b3 = Koefisien regresi Motivasi

X1 = Kompetensi

X2 = Pengembangan Karir

e = Standar eror

#### 3.6.5. Uji Hipotesis

Uji statistik t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen dan digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen yang diuji pada tingkat signifikansi 0.05.

Menurut Santoso (2009), dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- Jika nilai probabilitas lebih besar dari 0.05, maka H0 diterima atau Ha ditolak, ini berarti menyatakan bahwa variabel independen atau bebas tidak mempunyai pengaruh secara individual terhadap variable dependen atau terikat.
- 2. Jika nilai probabilitas lebih kecil dari 0.05, maka H0 ditolak atau Ha diterima, ini berarti menyatakan bahwa variabel independen atau bebas mempunyai pengaruh secara individual terhadap variabel dependen atau terikat.

# 3.6.6. Uji F (Uji Simultan)

Uji statistik F menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Uji statistik F digunakan untuk mengetahui pengaruh semua variabel independen yang dimasukkan dalam model regresi secara bersama-sama terhadap variabel dependen yang diuji pada tingkat signifikan 0.05. Menurut Santoso (2009), dasar pengambilan keputusan adalah

### sebagai berikut:

- Jika nilai probabilitas lebih besar dari 0.05, maka H0 diterima atau Ha ditolak, ini berarti menyatakan bahwa semua variabel independen atau bebas tidak mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat.
- Jika nilai probabilitas lebih kecil dari 0.05, maka H0 ditolak atau Ha diterima, ini berarti menyatakan bahwa semua variabel independen atau bebas mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat.

# 3.6.7. Koefisien Determinasi ( $Adjusted R^2$ )

Koefisien determinasi (*Adjusted R*<sup>2</sup>) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel *independent* menjelaskan variabel *dependent*. Kelemahan mendasar dalam penggunaan koefisien determinasi adalah bisa terhadap jumlah variabel *independent* yang dimasukkan ke dalam model (Ghozali, 2009). Setiap tambahan satu variabel *independent*, maka R<sup>2</sup> pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel *dependent*. Oleh karena itu, banyak peneliti yang menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted R*<sup>2</sup> pada saat mengevaluasi mana model regresi yang terbaik. Tidak seperti nilai R<sup>2</sup>, nilai *Adjusted R*<sup>2</sup> dapat naik atau turun apabila satu variabel *independent* ditambahkan ke dalam model. Dalam kenyataan nilai *Adjusted R*<sup>2</sup> dapat bernilai negatif, walaupun yang dikehendaki harus bernilai positif. Menurut Ghozali (2009), jika dalam uji empiris didapat nilai *adjusted R*<sup>2</sup> negatif, maka nilainya dianggap nol.

45

3.6.8. Uji Sobel

Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening.

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau

analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan

kausalitas antar variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya

berdasarkan teori. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah

menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat

digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner

(Ghozali, 2018).

Model persamaan analisis jalur dalam penelitian ini dapat diformulasikan

sebagai berikut:

Model I : 
$$Z = \alpha + P_1(X1) + P_2(X2) + e1$$

Model II : 
$$Y = \alpha + P_3(X1) + P_4(X2) + P_5(Z) + e2$$

Keterangan:

P<sub>1</sub> dan P<sub>2</sub>: koefisien jalur X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> ke Z

P<sub>5</sub>: koefisien jalur Z ke Y

 $P_3$  dan  $P_4$ : koefisien jalur  $X_1$ ,  $X_2$  ke Y

α: konstanta

e : kesalahan pengganggu (error term)

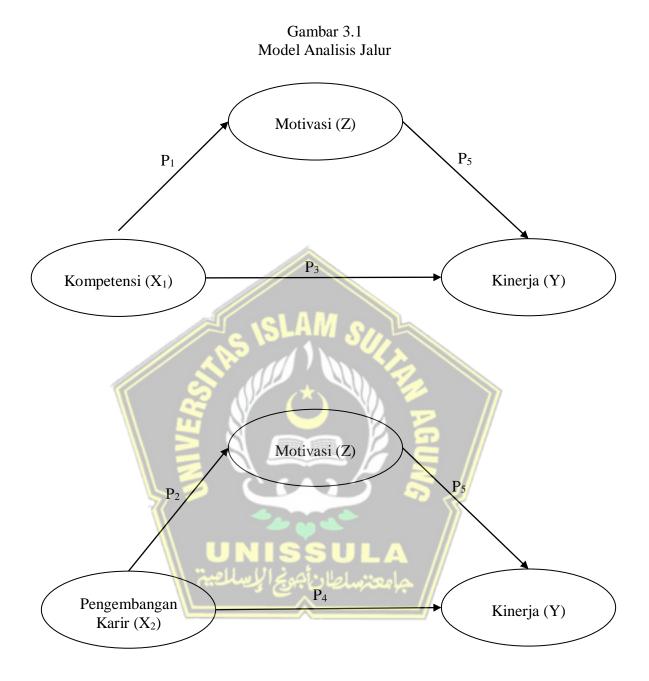


Diagram jalur memberikan penjelasan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan teori. Anak panah menunjukkan hubungan kausalitas antar variabel. Model bergerak dari kiri ke kanan dengan implikasi prioritas hubungan kausal variabel yang dekat ke sebelah kiri. Setiap nilai (P)

menggambarkan jalur dan koefisien jalur.

- Pengaruh langsung  $X_1$  dan  $X_2$  ke  $Y = P_3$  dan  $P_4$
- Pengaruh tak langsung  $X_1$  dan  $X_2$ , ke Z ke  $Y = (P_1 \text{ dan } P_2) \times P_5$
- Total pengaruh (korelasi  $X_1$  dan  $X_2$  ke Y) =  $P_3$  dan  $P_4$  + ( $P_1$  dan  $P_2$ ) x  $P_5$ )

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) yaitu dengan uji Sobel. Uji sobel dilakukan dengan cara menguji besaran pengaruh tidak langsung pada variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z dihitung dengan cara mengalikan jalur X→Z (a) dengan jalur Z→Y (b) atau ab. Jadi koefisien ab = (c - c'), dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol Z, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol Z. Standard error koefisien a dan b ditulis dengan Sa dan Sb. Besaran standard error pengaruh tidak langsung Sab dihitung dengan rumus dibawah ini (Ghozali, 2018):

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Untuk pengujian nilai signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu dilakukan perhitungan nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Hasil perhitungan nilai t hitung ini akan dibandingkan dengan nilai t yang ada pada tabel (bersifat baku). Jika nilai t hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai t pada tabel maka dapat diindikasikan terdapat pengaruh mediasi variabel intervening pada hubungan variabel independen dan variabel dependen. Oleh karena itu, hipotesis yang dapat diajukan adalah:

 $H_{01}: t \; \text{hitung} < t \; \text{tabel}, \; \text{artinya} \; X_1 \; \text{berpengaruh positif terhadap} \; Y \; \text{tidak melalui} \; Z.$ 

 $H_{a2}: t \ \text{hitung} > t \ \text{tabel}, \ \text{artinya} \ X_1 \ \text{berpengaruh positif terhadap} \ Y \ \text{melalui} \ Z.$ 

 $H_{01}$ : t hitung < t tabel, artinya  $X_2$  berpengaruh positif terhadap Y tidak melalui Z.

 $H_{a2}$ : t hitung > t tabel, artinya  $X_2$  berpengaruh positif terhadap Y melalui Z.



#### **BAB IV**

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Hotel Santika Premiere Semarang dimiliki dan dikelola oleh PT. Grahawita Santika yang berkantor pusat di Jl. Melawai VII / 7 Kebayoran Baru Jakarta. PT. Grahawita Santika memiliki visi untuk menjadi jaringan Hotel pilihan utama yang terbesar di Indonesia. Hal itu dilakukan dengan cara membangun dan mengelola hotel milik sendiri, mengelola hotel milik pihak lain serta mengembangkan jaringan *franchise*. Sedangkan misi nya adalah menciptakan nilai lebih bagi *stakeholders* dengan menyajikan produk bermutu disertai pelayanan profesional yang ramah dalam mewujudkan "Sentuhan Indonesia" sebagai citra Santika. Hotel Santika Premiere Semarang sendiri memiliki misi untuk menjadi hotel yang kompeten, tangguh serta mampu bersaing dalam skala regional maupun nasional.

Hotel Santika Premiere Semarang memiliki lokasi yang strategis di pusat kota semarang. Hotel Santika Premiere Semarang berada di Jl. Pandanaran No. 116-120 Kota Semarang, Jawa Tengah. Sekitar 20 menit dari bandara, 5 menit dari Simpang Lima Semarang. Hotel Santika Premiere Semarang mengoperasikan 125 kamar pada awal berdiri tahun 1990. Sekarang Hotel Santika Premiere Semarang memiliki total 128 jumlah kamar yang dibagi menjadi:

- 1. 83 kamar Deluxe, dengan luas 6,5 m x 3 m.
- 2. 17 kamar Executive dengan luas 6,5 m x 6 m.
- 3. 15 kamar Premiere Executive dengan luas 8 m x 3,5 m.

- 4. 7 kamar Superior Suite dengan luas 8,6 m x 5 m.
- 5. 5 kamar Premiere Suite dengan luas 8 m x 8 m.
- 6. 1 kamar Presidential Suite dengan luas 10 m x 8 m.
- 7. Driver Room dengan luas kamar 3 m x 3 m.

#### 4.2. Hasil Analisis

# 4.2.1 Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran atau mendeskripsikan suatu data dalam variabel yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), minimum, maksimum dan standar deviasi (Ghozali, 2018). Statistik deskriptif adalah statistika untuk menggambarkan atau mendeskripsikan data menjadi sebuah informasi yang lebih jelas dan mudah dipahami. Statistik deskriptif memberikan gambaran mengenai data penelitian berupa deskripsi responden mengenai usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja serta deskripsi hasil kuesioner mengenai variabel kompetensi, pengembangan karir, motivasi dan kinerja karyawan.

# 4.2.1.1. Deskripsi Responden

Deskripsi responden dalam penelitian ini terdiri dari usia, pengasilan, dan pendidikan terakhir. Berikut hasil deskriptif responden pada 105 responden di Hotel Graha Santika Premiere Semarang:

Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

No	Keterangan	Jumlah	Persentase					
1	Kurang dari 30 Tahun	41	39					
2	31 - 40	49	47					
3	Lebih dari 40 Tahun	15	14					
	Total	105	100					

Sumber: Data primer yang diolah, 2023 (Lampiran 3)

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengelompokan responden berdasarkan usia pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden dengan usia kurang dari 30 tahun sebanyak 41 responden dengan persentase sebesar 39%, responden dengan usia 31 – 40 tahun sebanyak 49 responden dengan persentase sebesar 47% dan responden dengan usia lebih dari 40 tahun sebanyak 15 responden dengan persentase sebesar 14%. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar para pegawai adalah berusia 31-40 tahun yaitu sebanyak 49 responden atau 47%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan kegiatan operasional pegawai hotel banyak memperkerjakan pegawai yang memiliki usia dalam kategori produktif untuk memenuhi tanggungjawab sehingga dapat memberikan kinerja yang baik.

Tabel 4.2

Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	SMP / Sederajat	0	0
2	SMA / Sederajat	77	73
3	Diploma I / II / III	28	27
4	Starata I / II / III	0	0
	Total Company	105	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2023 (Lampiran 3)

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengelompokan responden berdasarkan pendidikan pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden dengan tingkat pendidikan terakhir Tamatan SMP / Sederajat dan Strata I / II / III tidak terdapat didalam responden yang mengisi kuesioner. Responden dengan tingkat pendidikan terakhir Tamatan SMA / Sederajat sebanyak 77 orang dengan persentase sebesar 73% dan responden dengan tingkat pendidikan terakhir Tamatan Diploma I / II / III sebanyak 28 orang dengan persentase sebesar 27%.

Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar para pegawai adalah berpendidikan SMA/Sederajat yaitu sebanyak 77 responden atau 73%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan kegiatan operasional pegawai hotel banyak memperkerjakan pegawai yang tidak berpendidikan tinggi namun mempunyai semangat kerja yang tinggi sehingga dapat memberikan kinerja yang baik bagi pihak hotel tersebut.

Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Kurang dari 5 Tahun	44	42
2	5 – 10 Tahun	41	39
3	Lebih dari 10 Tahun		19
- //	Total	105	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2023 (Lampiran 3)

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengelompokan responden berdasarkan lama bekerja pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden dengan waktu lama berkeja kurang dari 5 tahun sebanyak 44 orang dengan persentase sebesar 42%, responden dengan waktu lama berkeja selama 5 - 10 tahun sebanyak 41 orang dengan persentase sebesar 39%, dan responden dengan waktu lama berkeja lebih dari 10 tahun sebanyak 20 orang dengan persentase sebesar 19%. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar para pegawai mempunyai masa kerja kurang dari 5 tahun yaitu sebanyak 44 responden atau 42%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lamanya bekerja karyawan di hotel tersebut tergolong masih sebentar, namun hal ini dapat diindikasikan bahwa karyawan tersebut masih dalam masa mendapatkan pengalaman kerja sehingga karyawan tersebut akan memberikan kinerja yang baik bagi pihak hotel tersebut.

# 4.2.1.2. Deskripsi Hasil Kuesioner

Deskripsi hasil kuesioner dalam penelitian ini terdiri dari tanggapan responden mengenai kompetensi, pengembangan karir, motivasi dan kinerja karyawan. Teknik skoring dilakukan menggunakan 5 Kriteria (Ferdinand, 2018) dengan perhitungan sebagai berikut :

- 1. Skor Tertinggi: Skor 5 (Sangat Setuju) dikali 105 responden yaitu 525
- 2. Skor Terendah: Skor 1 (Sangat Tidak Setuju) dikali 105 responden yaitu 105
- 3. Range : 525 105 = 420
- 4. Interval : 420 / 5 = 84

Angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 105 hingga 525 dengan rentang sebesar 420. Rentang sebesar 420 dibagi 5 akan menghasilkan rentang sebesar 84 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai skor atau indeks yaitu:

- 1. Nilai Skor 105 189 = Sangat Rendah
- 2. Nilai Skor 189,01 273 =Rendah
- 3. Nilai Skor 273,01 357 = Sedang
- 4. Nilai Skor 357,01 441 = Tinggi
- 5. Nilai Skor 441,01 525 = Sangat Tinggi

Berikut hasil deskriptif hasil kuesioner pada 105 responden karyawan di

Hotel Graha Santika Premiere Semarang:

Tabel 4.4
Tanggapan Responden mengenai Variabel Kinerja Karyawan

	1 will gap and 1 to sp a not in monganus + us was at 1 miles July and us									
No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	Resp.	Total Skor	Interpretasi	
1	Kualitas	5	7	14	46	33	105	410	Tinggi	
2	Kuantitas	6	6	10	49	34	105	414	Tinggi	
3	Keandalan	6	6	12	52	29	105	407	Tinggi	
4	Sikap	5	6	17	45	32	105	408	Tinggi	
		410	Tinggi							

Sumber: Data primer yang diolah, 2023 (Lampiran 4)

Berdasarkan hasil perhitungan hasil kuesioner responden pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa indikator kuantitas menunjukkan penilaian yang tinggi daripada indikator lainnya, dalam hal ini responden telah berkeja sesuai dengan kuantitas yang diberikan atau ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan indikator keandalan menunjukkan penilaian yang paling rendah daripada indikator lainnya namun masih dalam kategori interpretasi tinggi, dalam hal ini responden masih sadar akan aturan perusahaan yang mengharuskan pegawai untuk diandalkan dalam setiap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Rata-rata responden memberikan penilaian yang tinggi atas variabel kinerja. Hal itu berarti rata-rata responden memberikan penilaian yang tinggi atau cenderung setuju terhadap sejauh mana seseorang telah memastikan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan/atau dengan memperlihatkan kemampuan yang dinyatakan relevan bagi organisasi.

Tabel 4.5
Tanggapan Responden mengenai Variabel Kompetensi

	- 11-88-F									
No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	Resp.	Total Skor	Interpretasi	
1	Pengentahuan	1	1	18	47	38	105	435	Tinggi	
2	Ketrampilan	1	2	21	56	25	105	417	Tinggi	
3	Sikap	2	0	16	53	34	105	432	Tinggi	
Rata-Rata									Tinggi	

Sumber: Data primer yang diolah, 2023 (Lampiran 4)

Berdasarkan hasil perhitungan hasil kuesioner responden pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa indikator pengetahuan menunjukkan penilaian yang tinggi daripada indikator lainnya, dalam hal ini responden mengetahui tentang pentingnya memiliki pengetahuan yang luas pada organisasi dan memahami tugas

serta tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Sedangkan indikator ketrampilan menunjukkan penilaian yang paling rendah daripada indikator lainnya namun masih dalam kategori interpretasi tinggi, dalam hal ini responden masih mampu terampil dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab pekerjaannya. Rata-rata responden memberikan penilaian yang tinggi atau cenderung setuju terhadap karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Tabel 4.6

Tanggapan Responden mengenai Variabel Pengembangan Karir

No	Pernyataa <mark>n</mark>	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	Resp	To <mark>ta</mark> l Skor	Interpretasi
1	Pendi <mark>d</mark> ikan	4	2	15	50	34	105	<mark>42</mark> 3	Tinggi
2	Pelatihan	3	4	14	53	31	105	420	Tinggi
3	Mutasi	3	4	15	56	27	105	415	Tinggi
4	Masa Kerja	6	0	20	56	23	105	405	Tinggi
	\\		416	Tinggi					

Sumber: Data primer yang diolah, 2023 (Lampiran 4)

Berdasarkan hasil perhitungan hasil kuesioner responden pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa indikator pendidikan menunjukkan penilaian yang tinggi daripada indikator lainnya, dalam hal ini responden sadar bahwa pendidikan sangat penting dalam menunjang karir didalam perusahan. Sedangkan indikator masa kerja menunjukkan penilaian yang paling rendah daripada indikator lainnya namun masih dalam kategori interpretasi tinggi, dalam hal ini responden merasa bahwa masa kerja di suatu perusahaan harus diperhatikan untuk dapat menunjang karir. Rata-rata pegawai memberikan penilaian yang tinggi atau cenderung setuju

terhadap pengembangan karir yang diberikan perusahaan untuk menungkatkan taraf hidup dan pengalaman kerja.

Tabel 4.7 Tanggapan Responden mengenai Variabel Motivasi

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Resp	Total	Interpretasi	
110	1 Ciliyataan	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	псър	Skor	interpretasi	
1	Penghargaan	7	0	19	44	35	105	415	Tinggi	
2	Hubungan Sosial	5	3	10	50	37	105	426	Tinggi	
3	Kebutuhan Hidup	6	3	14	39	43	105	425	Tinggi	
4	Keberhasilan	8	0.	15	48	34	105	415	Tinggi	
	dalam bekerja	O		13	70	<i>5</i> T	103	713	Tinggi	
		420	Tinggi							

Sumber: Data primer yang diolah, 2023 (Lampiran 4)

Berdasarkan hasil perhitungan hasil kuesioner responden pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa indikator hubungan sosial menunjukkan penilaian yang tinggi daripada indikator lainnya, dalam hal ini responden merasa bahwa hubungan yang terjalin didalam perusahaan dapat menumbuhkan motivasi dan dapat saling memberikan dukungan. Sedangkan indikator pernghargaan dan keberhasilan dalam bekerja menunjukkan penilaian yang paling rendah daripada indikator lainnya namun masih dalam kategori interpretasi tinggi, dalam hal ini responden merasa bahwa diberikannya apresiasi penghargaan serta keberhasilan dalam bekerja dapat memberikan motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Rata-rata responden memberikan penilaian yang tinggi atau cenderung setuju terhadap pemberian motivasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya melalui apresiasi atau dukungan sesuai dengan hasil pekerjaan yang telah diberikan oleh karyawan kepada perusahaan.

# 4.2.2 Uji Instrumen Data

# 4.2.2.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut, Ghozali (2018). Suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi, sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas yang rendah (Ghozali, 2018). Berikut hasil uji validitas :

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Kinerja, Kompetensi, Pengembangan Karir dan Morivasi

Kinerja Karyawan		DIII	D T 1 1	a.	TZ 4	
No	Pernyataan Kuesioner	R Hitung	R Tabel	Sign.	Keterangan	
1	Pernyataan 1	0,940	0,192	0,000	Valid	
2	Pernyataan 2	0,947	0,192	0,000	Valid	
3	Pernyataan 3	0,942	0,192	0,000	Valid	
4	Pernyataan 4	0,903	0,192	0,000	Valid	
	Kompetensi	D III'taa	D T-1-1	g:	IV	
No	Pernyataan Kuesioner	R Hitung	R Tabel	Sign.	Keterangan	
1	P <mark>er</mark> nyataan 1	0,831	0,192	0,000	Valid	
2	Pe <mark>rn</mark> yataan 2	0,781	0,192	0,000	Valid	
3	Pernyataan 3	0,836	0,192	0,000	Valid	
	Pengembangan Karir	R Hitung	R Tabel	Sign.	Keterangan	
No	Pernyataan Kuesioner	Killiang	K Tabel	Jigii.		
1	Pernyataan 1	0,911	0,192	0,000	Valid	
2	Pernyataan 2	0,935	0,192	0,000	Valid	
3	Pernyataan 3	0,931	0,192	0,000	Valid	
4	Pernyataan 4	0,937	0,192	0,000	Valid	
	Motivasi	D IIItua a	D Tokal	Sign.	Vatananaan	
No	Pernyataan Kuesioner	R Hitung	R Tabel	Sigii.	Keterangan	
1	Pernyataan 1	0,926	0,192	0,000	Valid	
2	Pernyataan 2	0,926	0,192	0,000	Valid	
3	Pernyataan 3	0,934	0,192	0,000	Valid	
4	Pernyataan 4	0,938	0,192	0,000	Valid	

Sumber: Data primer yang diolah, 2023 (Lampiran 5)

Berdasarkan tabel 4.8 diatas menunjukkan bahwa nilai r hitung pada masing – masing pertanyaan terhadap total skor pertanyaan lebih besar dari nilai r tabel (r hitung > r tabel) dan nilai signifikansi masing – masing pertanyaan terhadap total skor pertanyaan kurang dari 0,050 sehingga dapat disimpulkan bahwa masing – masing pertanyaan untuk variabel kinerja karyawan, kompetensi, pengembangan karir dan motivasi adalah valid.

#### 4.2.2.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan dijawab responden secara konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2018). Berikut hasil uji reliabilitas :

Tabel 4.9
Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Ketentuan	Cronbach Alpha	Keterangan
1	Kompetensi	> 0,700	0,749	Reliabel
2	Pengembangan Karir	> 0,700	0,946	Reliabel
3	<b>M</b> otivasi	> 0,700	0,948	Reliabel
4	Kinerja Karyawan	> 0,700	0,950	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2023 (Lampiran 6)

Berdasarkan tabel 4.9 diatas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* dari variabel kompetensi, pengembangan karir, motivasi dan kinerja karyawan lebih dari ketentuan yaitu 0,700 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel tersebut adalah reliabel.

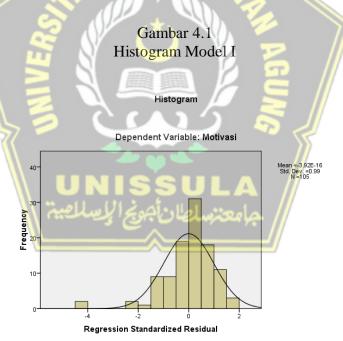
#### 4.2.3 Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik digunakan untuk menguji kelayakan data yang

digunakan dalam penelitian (Ghozali, 2018). Uji asumsi klasik yang akan dilakukan meliputi:

## 4.2.3.1. Uji Normalitas

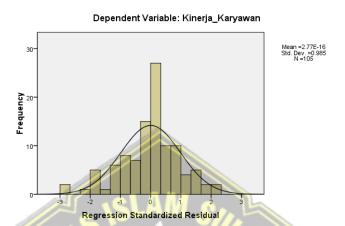
Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2018). Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi residual normal atau mendekati normal, ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik (grafik histogram dan grafik *normal probability plot*) dan uji statistik (Uji *Kolmogorov Smirnov*). Berikut hasil uji normalitas:



Sumber: Output SPSS, Data primer yang diolah, 2023 (Lampiran7)

Gambar 4.2 Histogram Model II

#### Histogram



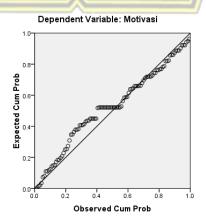
Sumber: Output SPSS, Data primer yang diolah, 2023 (Lampiran 7)

Berdasarkan gambar 4.1 dan 4.2 diatas, grafik histogram Model I dan Model II berbentuk seperti lonceng, tidak terlalu menceng kekanan atau menceng kekiri yang menunjukkan bahwa pola distribusi normal.

Gambar 4.3

Normal Probability Plot Model I

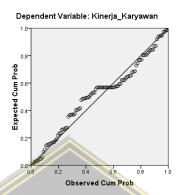
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber data: Output SPSS, Data primer yang diolah, 2023 (Lampiran 7)

Gambar 4.4
Normal Probability Plot Model II

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber data: Output SPSS, Data primer yang diolah, 2023 (Lampiran 7)

Berdasarkan gambar 4.3 dan 4.4 diatas, grafik Model I dan Model II tersebut menunjukkan penyebaran data yang merata disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Hal ini mengindikasikan bahwa data memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 4.10 Uji *Kolmogorov-Smirnov* 

\\		Model I	Model II
N	105	105	
Normal Parameters <sup>a, b</sup>	Mean	0,000	0,000
Normal Parameters	Std. Deviation	2,729	2,401
	Absolute		0,114
Most Extreme Differences	Positive	0,049	0,076
	Negative	-0,121	-0,114
Kolmogorov-Smir	1,236	1,170	
Asymp. Sig. (2-ta	0,094	0,130	

a. Test distribution is Normal

Sumber: Data primer yang diolah, 2023 (Lampiran 7)

Berdasarkan tabel 4.10 diatas, hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,094 untuk Model I dan 0,130 untuk Model II. Nilai signifikansi tersebut diatas nilai signiifikan 0,050 sehingga dapat

b. Calculated from data

disimpulkan bahwa data terdistribusi normal dan model regresi layak untuk dipakai.

#### 4.2.3.2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi karena VIF = 1 / tolerance (Ghozali, 2018). Berikut hasil uji multikolinearitas :

Tabel 4.11
Uji Multikolinearitas

Model	Mode	eH \	Mode	1 II	Keterangan
Model	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	
Kompetensi	0,752	1,330	0,552	1,813	Bebas Multikolinearitas
Pengembangan Karir	0,752	1,330	0,634	1,577	Bebas Multikolinearitas
Motivasi	5		0,482	2,074	Bebas Multikolinearitas

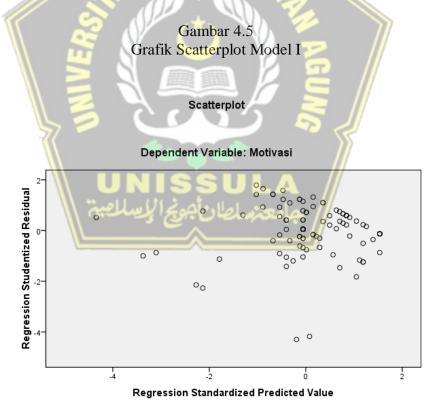
a. Dependent Variable : Motivasi (Model I) dan Kinerja Karyawan (Model II) Sumber : Data primer yang diolah, 2023 (Lampiran 8)

Berdasarkan tabel 4.11 di atas menunjukkan bahwa variabel kompetensi dan pengembangan karir pada Model I dan variabel kompetensi, pengembangan karir dan motivasi pada Model II memiliki nilai  $tolerance \geq 0,100$  yang berarti tidak terdapat korelasi antar variabel independen. Sedangkan hasil perhitungan  $Variance\ Inflation\ Factor\ (VIF)\ menunjukkan\ bahwa\ kompetensi\ dan pengembangan karir pada Model I dan variabel kompetensi, pengembangan karir dan motivasi pada Model II memiliki nilai <math>VIF \leq 10$  yang berarti tidak terdapat korelasi antar variabel independen. Berdasarkan nilai  $tolerance\ dan\ VIF$ , dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen

dalam model regresi I dan model regresi II.

# 4.2.3.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara untuk menguji apakah terjadi heteroskedastisitas atau tidak, yaitu dengan menggunakan analisis grafik dan Uji Glejser. Berikut hasil uji heteroskedastisitas:

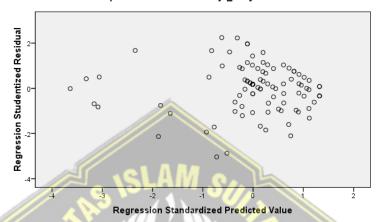


Sumber: Output SPSS, Data primer yang diolah, 2023 (Lampiran 9)

# Gambar 4.6 Grafik Scatterplot Model II

#### Scatterplot





Sumber: Output SPSS, Data primer yang diolah, 2023 (Lampiran 9)

Berdasarkan gambar 4.5 (Model I) dan 4.6 (Model II) diatas, menunjukkan bahwa di dalam diagram scatterplot tidak terdapat pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan tidak terdapat heteroskedastisitas dalam model regresi.

Tabel 4.12 Uji Glejser

		J	
Model	Sign. Model I	Sign. Model II	Keterangan
(Constant)	0,000	0,005	
Kompetensi	0,344	0,997	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
Pengembangan Karir	0,163	0,814	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
Motivasi		0,118	Tidak terjadi Heteroskedastisitas

a. Dependent Variable : Glejser\_XZ dan Glejser\_XYZ Sumber : Data primer yang diolah, 2023 (Lampiran 9)

Berdasarkan tabel 4.12 diatas menunjukkan nilai signifikansi untuk variabel kompetensi dan pengembangan karir pada Model I dan variabel kompetensi, pengembangan karir dan motivasi pada Model II lebih besar dari

0,050 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi.

## 4.2.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier digunakan untuk mengukur pengaruh antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen (Ghozali, 2018). Berikut hasil statistik analisis regresi linier berganda:

Tabel 4.13
Analisis Regresi Linier Berganda Model I

Model	Standardized Coefficients
Wiodei	Beta
(Constant)	
Kompetensi	0,483
Pengembangan Karir	0,345

a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber: Data primer yang diolah, 2023 (Lampiran 10)

Berdasarkan tabel 4.13 maka diperoleh persamaan regresi linier berganda model I adalah sebagai berikut :

$$MTV = 0.483 (KPT) + 0.345 (PK)$$

- Kompetensi dan pengembangan karir menunjukkan angka positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap motivasi.
- 2. Koefisien  $\beta_1=0,483$  menunjukkan tanda positif, hal tersebut dapat diartikan apabila nilai kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan meningkat, maka akan semakin meningkat motivasi karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab perusahaan.

3. Koefisien  $\beta_2 = 0,345$  menunjukkan tanda positif, hal tersebut dapat diartikan apabila nilai pengembangan karir yang diterima oleh karyawan atas pekerjaan dan tanggung jawabnya meningkat, maka akan semakin meningkat motivasi karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab perusahaan.

Tabel 4.14 Analisis Regresi Linier Berganda Model II

Model	Standardized Coefficients
Model	Beta
(Constant)	
Kompetensi	0,162
Pengembangan Karir	0,279
Motivasi	0,479

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer yang diolah, 2023 (Lampiran 10)

Berdasarkan tabel 4.14 maka diperoleh persamaan regresi linier berganda model II adalah sebagai berikut :

$$KRJ = 0.162 (KPT) + 0.279 (PK) + 0.479 (MTV)$$

- 1. Kompetensi, pengembangan karir dan motivasi menunjukkan angka positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi, pengembangan karir dan motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.
- 2. Koefisien β<sub>1</sub> = 0,162 menunjukkan tanda positif, hal tersebut dapat diartikan apabila semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, maka akan meningkatkan kemampuan seseorang dalam memastikan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan/atau dengan memperlihatkan kemampuan yang dinyatakan relevan bagi organisasi.

- 3. Koefisien  $\beta_2=0,279$  menunjukkan tanda positif, hal tersebut dapat diartikan apabila semakin baik pengembangan karir yang diterima oleh karyawan atas pekerjaan dan tanggung jawabnya, maka akan meningkatkan kemampuan seseorang dalam memastikan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan/atau dengan memperlihatkan kemampuan yang dinyatakan relevan bagi organisasi.
- 4. Koefisien  $\beta_3 = 0,479$  menunjukkan tanda positif, hal tersebut dapat diartikan semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh karyawan atas pekerjaan dan tanggung jawabnya, maka akan meningkatkan kemampuan seseorang dalam memastikan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan/atau dengan memperlihatkan kemampuan yang dinyatakan relevan bagi organisasi.

## 4.2.5 Uji Hipotesis (Uji Statistik t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Berikut hasil uji statistik t :

Tabel 4.15 Uji Statistik t Model

Model	Model I		Model II	
Wiodei	T	Sig.	t	Sig.
(Constant)	-1,205	0,231	-0,846	0,400
Kompetensi	6,085	0,000	2,013	0,047
Pengembangan Karir	4,351	0,000	3,702	0,000
Motivasi			5,554	0,000

a. Dependent Variable: Model I:Motivasi, Model II:Kinerja Sumber: Data primer yang diolah, 2023 (Lampiran 10) Berdasarkan hasil pengujian statistik t pada tabel 4.15 diatas menunjukkan bahwa :

- Variabel kompetensi memiliki t hitung sebesar 6,085 yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,983. Variabel kompetensi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,050 yang merupakan taraf signifkansi. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi **DITERIMA**.
- 2. Variabel pengembangan karir memiliki t hitung sebesar 4,351 yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,983. Variabel pengembangan karir memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,050 yang merupakan taraf signifikansi. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi **DITERIMA**.
- 3. Variabel kompetensi memiliki t hitung sebesar 2,013 yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,983. Variabel kompetensi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,047 < 0,050 yang merupakan taraf signifkansi. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja **DITERIMA**.
- 4. Variabel pengembangan karir memiliki t hitung sebesar 3,702 yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,983. Variabel pengembangan karir memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,050 yang merupakan taraf signifikansi. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja **DITERIMA**.

5. Variabel motivasi memiliki t hitung sebesar 5,554 yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,983. Variabel motivasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,050 yang merupakan taraf signifikansi. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja **DITERIMA**.

#### 4.2.6 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Berikut hasil uji signifikansi simultan:

Tabel 4.16 Uji Sig<mark>nifika</mark>nsi Simultan

Model	F	Sig.	Keterangan /
Model I	54,766	$0,000^{a}$	Data fi <mark>t de</mark> ngan model
Model II	59,132	$0,000^{a}$	Data f <mark>it de</mark> ngan model

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Pengembangan Karir (Model I) dan Motivasi, Kompetensi, Pengembangan Karir (Model II)

Sumber: Data primer yang diolah, 2023 (Lampiran 11)

Berdasarkan tabel 4.16 hasil perhitungan statistik pada model I menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang kurang dari 0,050. Nilai tersebut menunjukkan bahwa H<sub>0</sub> ditolak, dengan kata lain H<sub>a</sub> diterima, maka semua variabel independen (kompetensi dan pengembangan karir) berpengaruh terhadap motivasi, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data sampel suatu penelitian telah *fit* dengan model regresi I yang diajukan dalam penelitian ini.

Hasil perhitungan statistik pada model II menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang kurang dari 0,050. Nilai tersebut menunjukkan bahwa H<sub>0</sub>

b. Dependent Variable: Motivasi dan Kinerja Karyawan

ditolak, dengan kata lain H<sub>a</sub> diterima, maka semua variabel independen (kompetensi, pengembangan karir dan motivasi) berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data sampel suatu penelitian telah *fit* dengan model regresi II yang diajukan dalam penelitian ini.

# 4.2.7 Koefisien Determinasi (*R Square*)

Uji derajat determinasi (R²) mengukur seberapa jauh kemampuan model yang dibentuk dalam menerangkan variasi variabel independen. Dalam penelitian ini menggunakan regresi linear berganda maka masing-masing variabel independen secara parsial dan secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen yang dinyatakan dengan *R Square* untuk menyatakan uji derajat determinasi atau seberapa besar pengaruh variabel dependen, variabel independen dan variabel mediasi. Berikut hasil koefisien determinasi :

Tabel 4.17
Koefisien Determinasi (*Adjusted R*<sup>2</sup>)

Keterangan	R Square	Adjusted R Square
Model I	0,518	0,508
Model II	0,637	0,626

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Pengembangan\_Karir (Model I) dan Motivasi, Kompetensi, Pengembangan\_Karir (Model II)

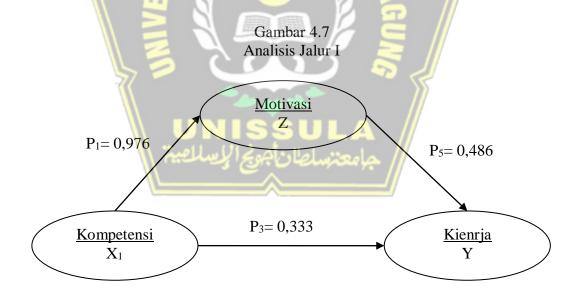
b. Dependent Variable: Motivasi dan Kinerja\_Karyawan Sumber: Data primer yang diolah, 2023 (Lampiran 12)

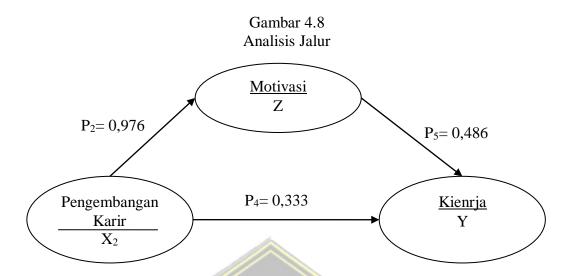
Berdasarkan hasil perhitungan regresi pada tabel 4.17 diatas, diperoleh nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) adalah 0,508 untuk Model I yang artinya sebesar 50,8% variasi dari semua variabel bebas (kompetensi dan pengembangan karir) dapat menerangkan variabel terikat (motivasi), sedangkan sisanya sebesar 49,2% diterangkan oleh variabel bebas lain yang tidak diajukan dalam model penelitian ini.

Nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) adalah 0,626 untuk Model II yang artinya sebesar 62,6% variasi dari semua variabel bebas (kompetensi, pengembangan karir dan motivasi) dapat menerangkan variabel terikat (kinerja karyawan), sedangkan sisanya sebesar 37,4% diterangkan oleh variabel bebas lain yang tidak diajukan dalam model penelitian ini.

## 4.2.8 Uji Sobel

Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2018).





Berdasarkan gambar analisis jalur hubungan berdasarkan teori bahwa kompetensi (P3) dan pengembangan karir (P4) mempunyai hubungan langsung dengan kinerja. Namun demikian kompetensi (P1) dan pengembangan karir (P2) juga mempunyai hubungan tidak langsung yaitu ke motivasi baru kemudian ke kinerja (P5). Berikut perhitungan mengenai besar pengaruh variabel independen ke variabel dependen:

- 1. Perhitungan besar pengaruh untuk variabel kompetensi:
- Pengaruh Langsung: 0,333 (P<sub>3</sub>)
- Pengaruh Tidak Langsung:  $0.976 (P_1) \times 0.486 (P_5) = 0.474$
- Total Pengaruh:  $0.333 (P_3) + (0.976 (P_1) \times 0.486 (P_5)) = 0.807$
- 2. Perhitungan besar pengruh untuk variabel pengembangan karir :
- Pengaruh Langsung: 0,321 (P<sub>4</sub>)
- Pengaruh Tidak Langsung:  $0.392 (P_2) \times 0.486 (P_5) = 0.191$
- Total Pengaruh :  $0.321 (P_4) + (0.392 (P_2) \times 0.486 (P_5)) = 0.512$

Perhitungan *standard error* dari koefisien *inderect effect* / pengaruh tidak langsung (Sp1p5) variabel motivasi pada hubungan variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan :

$$Sp1p5 = \sqrt{(p1^{2}Sp5 + p5^{2}Sp1^{2} + Sp1^{2}Sp5^{2})}$$

$$Sp1p5 = \sqrt{((0,976^{2})(0,088^{2})) + ((0,486^{2})(0,160^{2})) + ((0,160^{2})(0,088^{2}))}$$

$$Sp1p5 = \sqrt{0,0136}$$

$$Sp1p5 = 0,117$$

Berdasarkan hasil Sp1p5 ini maka dapat dihitung nilai t statistik pengaruh melalui motivasi pada hubungan kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan rumus sebagai berikut :

t hitung = 
$$\frac{p1p5}{Sp1p5}$$
  
t hitung =  $\frac{(0,976 \times 0,486)}{0.117} = 4,064$ 

Perhitungan *standard error* dari koefisien *inderect effect* / pengaruh tidak langsung (Sp2p5) variabel motivasi pada hubungan variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan :

$$Sp2p5 = \sqrt{(p2^{2}Sp5^{2} + p5^{2}Sp2^{2} + Sp2^{2}Sp5^{2})}$$

$$Sp2p5 = \sqrt{((0,392^{2})(0,088^{2})) + ((0,486^{2})(0,090^{2})) + ((0,090^{2})(0,088^{2}))}$$

$$Sp2p4 = \sqrt{0,003}$$

$$Sp2p4 = 0,056$$

Berdasarkan hasil Sp2p5 ini maka dapat dihitung nilai t statistik pengaruh melalui motivasi pada hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan rumus sebagai berikut :

$$t\,hitung = \, \frac{p2p5}{Sp2p5}$$

t hitung = 
$$\frac{(0,392 \times 0,486)}{0.056}$$
 = 4,250

Berdasarkan hasil pengujian pada perhitungan sobel diatas menunjukkan bahwa:

- 1. Nilai t hitung dibandingkan dengan nilai t tabel yaitu sebesar 1,983. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh melalui variabel intervening. Hasil t hitung sebesar 4,064 maka t hitung lebih besar dari t tabel dan dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.
- 2. Nilai t hitung dibandingkan dengan nilai t tabel yaitu sebesar 1,983. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh melalui variabel intervening. Dan hasil t hitung sebesar 4,250 maka t hitung lebih besar dari t tabel dan dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

#### 4.3. Pembahasan

#### 4.3.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelititan ini. Hal itu berarti semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, maka akan semakin tinggi motivasi karyawan dalam

melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya.

Berdasarkan hasil deskripsi kuesioner, responden menjawab bahwa kompetensi yang paling penting yaitu pengetahuan karena memiliki skor tertinggi daripada indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa dengan luasnya pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan akan menunjang kompetensi untuk menjalankan setiap tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan wawasan yang luas atas pengetahuan akan meningkatkan kompetensi karyawan dan memunculkan motivasi untuk menjalankan tugas serta tanggungjawab dengan baik karena hubungan sosial yang terjalin antar karyawan sangat tinggi. Hal ini juga didukung dengan jawaban responden tentang motivasi yang menjawab setuju dengan skor tertinggi dari indikator lainnya yaitu pada indikator hubungan sosial yang menyatakan bahwa karyawan bekerja agar dapat memiliki hubungan sosial yang baik dengan semua karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mardiana, dkk (2021) yang menyatakan bahwa pentingnya pemberian penghargaan dan pengakuan pegawai sesuai dengan prestasinya. Dengan pemberian penghargaan dan pengakuan dari organisasi diharapkan dapat memacu pegawai dan termotivasi dalam memanfaatkan kemampuannya untuk melakukan pekerjaan dan meningkatkan upaya kerja sehingga pada gilirannya dapat meningkatkan pula karier di dalam dunia kerjanya. Kompetensi seseorang dapat ditunjukan dengan hasil kerja atau karya, pengetahuan, ketrampilan, perilaku, karakter, sikap, motivasi dan bakatnya.

#### 4.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengembangan karir secara statistik berpengaruh terhadap motivasi sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelititan ini. Hal itu berarti semakin baik pengembangan karir yang diterima oleh karyawan atas penyelesaian pekerjaan dan tanggung jawabnya, maka akan semakin tinggi motivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya.

Berdasarkan hasil deskripsi kuesioner, responden menjawab bahwa pengembangan karir yang paling penting yaitu pendidikan karena memiliki skor tertinggi daripada indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa dengan tingginya pendidikan yang dimiliki oleh karyawan akan menunjang karir yang baik untuk kedepannya karena dengan tingginya pendidikan seseorang, maka akan membuat orang tersebut memiliki pandangan yang lebih luas sehingga dapat meningkatkan jenjang karir yang baik sesuai dengan kapasitas yang dimiliki. Dengan tingginya jenjang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan, maka akan semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh karyawan untuk menjalankan tugas serta tanggungjawab sesuai dengan kewajiban yang telah diberikan oleh perusahaan karena hubungan sosial yang terjalin antar karyawan sangat tinggi sehingga karyawan memiliki kesempatan untuk memiliki karir yang lebih baik. Hal ini juga didukung dengan jawaban responden tentang motivasi yang menjawab setuju dengan skor tertinggi dari indikator lainnya yaitu pada indikator hubungan sosial yang menyatakan bahwa karyawan bekerja agar dapat memiliki hubungan sosial yang baik dengan semua karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Balbed dan Sintaasih (2019) yang menyatakan bahwa meningkatnya motivasi karyawan dapat dilihat dari atasan yang selalu mendukung pengembangan karir karyawannya dan minat karyawan yang tinggi untuk di promosikan sehingga karyawan merasa memiliki potensi dalam pengembangan karir di perusahaan.

# 4.3.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kienrja karyawan sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelititan ini. Hal itu berarti semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, maka akan semakin meningkatkan kemampuan seseorang dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan/atau dengan memperlihatkan kemampuan yang dinyatakan relevan bagi organisasi.

Berdasarkan hasil deskripsi kuesioner, responden menjawab bahwa kompetensi yang paling penting yaitu pengetahuan karena memiliki skor tertinggi daripada indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa dengan luasnya pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan akan menunjang kompetensi untuk menjalankan setiap tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh perusahaan. Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dengan wawasan yang luas atas pengetahuan akan meningkatkan kompetensi karyawan sehingga kinerja dalam karyawan akan semakin meningkat karena karyawan yang berkompeten dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan kewajiban. Hal ini

juga didukung dengan jawaban responden tentang variabel kinerja yang menjawab setuju dengan skor tertinggi dari indikator lainnya yaitu pada indikator kuantitas yang menyatakan bahwa karyawan selalu bekerja sesuai dengan kuantitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dwiyanti dkk (2019) yang menyatakan bahwa dengan kemampuan yang tinggi, maka kinerja pegawai pun akan tercapai. Sebaliknya, apabila kemampuan pegawai rendah atau tidak sesuai dengan keahliannya, maka kinerja pun tidak akan tercapai. Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

# 4.3.4 Pengaruh Pengambangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengembangan karir secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelititan ini. Hal itu berarti semakin baik pengembangan karir atas pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, maka akan meningkatkan kemampuan seseorang dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan/atau dengan memperlihatkan kemampuan yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Hal ini juga didukung dengan jawaban responden tentang variabel kinerja yang menjawab setuju dengan skor tertinggi dari indikator lainnya yaitu pada indikator kuantitas yang menyatakan bahwa karyawan selalu bekerja sesuai dengan

kuantitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil deskripsi kuesioner, responden menjawab bahwa pengembangan karir yang paling penting yaitu pendidikan karena memiliki skor tertinggi daripada indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa dengan tingginya pendidikan yang dimiliki oleh karyawan akan menunjang karir yang baik untuk kedepannya karena dengan tingginya pendidikan seseorang, maka akan membuat orang tersebut memiliki pandangan yang lebih luas sehingga dapat meningkatkan jenjang karir yang baik sesuai dengan kapasitas yang dimiliki. Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dengan tingginya jenjang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan, maka akan semakin tinggi keinginan karyawan untuk berkembang dalam mencapai karir maksimal sehingga kinerja dalam karyawan akan semakin meningkat karena karyawan yang memiliki keinginan u<mark>ntuk berk</mark>embang akan melakukan tugas <mark>dan tang</mark>gungjawab sesuai kewajiban dengan baik. Hal ini juga didukung dengan jawaban responden yang menjawab setuju tentang variabel kinerja dengan skor tertinggi dari indikator lainnya yaitu pada indikator kuantitas yang menyatakan bahwa karyawan selalu bekerja sesuai dengan kuantitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Natalia dan Netra (2020) yang menyatakan bahwa apabila pihak manajemen mampu meningkatkan perencanaan karir maka diharapkan dapat meningkatkan efisiensi perusahaan dalam memperoleh tingkat kinerja yang maksimal, selain itu untuk mengontrol karir pegawai agar tidak terjadi kesalahan yang berdampak negatif terhadap perusahaan. Perencanaan karir juga diharapkan dapat

menimbulkan semangat kompetisi yang efektif agar karyawan lebih bersemangat lagi.

#### 4.3.5 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi secara statistik dan perhitungan sobel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelititan ini. Hal itu berarti apabila semakin tinggi motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, maka akan semakin meningkatkan kemampuan seseorang dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan/atau dengan memperlihatkan kemampuan yang dinyatakan relevan bagi organisasi.

Berdasarkan hasil deskripsi kuesioner, responden menjawab bahwa variabel motivasi yang paling penting yaitu hubungan sosial karena memiliki skor tertinggi daripada indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik hubungan sosial yang dimiliki oleh antar karyawan, maka akan semakin baik penyelesaian dalam menjalankan setiap tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh perusahaan. Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa semakin baik hubungan sosial yang terjalin antar karyawan, maka akan meningkatkan motivasi untuk menjalankan tugas serta tanggungjawab sesuai dengan kewajiban yang telah diberikan oleh perusahaan sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan karena antar karyawan memiliki hubungan sosial yang baik untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai tugas dan tanggungjawabnya masing--masing. Hal ini juga didukung dengan jawaban responden tentang

variabel kinerja yang menjawab setuju dengan skor tertinggi dari indikator lainnya yaitu pada indikator kuantitas yang menyatakan bahwa karyawan selalu bekerja sesuai dengan kuantitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Goni, dkk. (2021) yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan diperlukan tingkat motivasi tinggi dengan motivasi karyawan yang tinggi kinerja karyawan akan meningkat sedangkan apabila motivasi karyawan rendah maka akan terjadi penurunan kinerja organisasi tersebut. Apabila dalam suatu instansi mempunyai motivasi karyawan yang rendah maka semangat karyawan untuk mencapai target yang ditargetkan bank akan terhambat. Apabila motivasi yang ada dalam sebuah instansi baik, maka ada kemungkinan karyawan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tercapai target yang dicapai.

### 4.3.6 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi secara statistik dan perhitungan sobel berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelititan ini. Hal itu berarti semakin semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan atas penyelesaian pekerjaan dan tanggung jawabnya, maka akan semakin tinggi tingkat motivasi atas pekerjaan dan tanggung jawab yang diterima oleh karyawan sehingga akan akan meningkatkan kemampuan seseorang dalam memastikan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan/atau dengan memperlihatkan kemampuan yang dinyatakan relevan bagi organisasi.

Berdasarkan hasil deskripsi kuesioner, responden menjawab bahwa variabel kompetensi yang paling penting yaitu pengetahuan karena memiliki skor tertinggi daripada indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa dengan luasnya pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan akan menunjang kompetensi untuk menjalankan setiap tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh perusahaan sedangkan variabel motivasi yang paling penting yaitu hubungan sosial karena memiliki skor tertinggi daripada indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik hubungan sosial yang dimiliki oleh antar karyawan, maka akan semakin baik penyelesaian dalam menjalankan setiap tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh perusahaan. Berdasarkan penjelasan diatas, didukung oleh variabel kinerja yang menjawab setuju dengan skor tertinggi dari indikator lainnya yaitu pada indikator kuantitas yang menyatakan bahwa karyawan selalu bekerja sesuai dengan kuantitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, mak<mark>a akan meningkatkan motivasi karyawan untuk melakukan</mark> pekerjaan dengan baik sehingga kinerja karyawan akan meningkat dan pekerjaan dapat diselesaikan dengan maksimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Idayati, dkk. (2020) yang menyatakan bahwa semakin tinggi kemampuan pegawai dalam mengoptimalkan prestise yang diberikan pimpinan, berusaha bertindak secara mandiri dan memanfaatkan peluang yang ada untuk berprestasi, memiliki pengaruh terhadap kompetensi pegawai terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik akibat

adanya dorongan semangat dari pimpinan, karena dengan adanya pengetahuan yang tinggi sehingga memunculkan rasa percaya diri dalam menjalankan atau menyelesaikan suatu pekerjaan ditambah pengalaman yang tinggi sebagai dasar memahami tugas pokok dan fungsinya.

# 4.3.7 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengembangan karir secara statistik dan perhitungan sobel berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelititan ini. Hal itu berarti apabila semakin baik pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan, maka akan semakin tinggi tingkat motivasi atas pekerjaan dan tanggung jawab yang diterima oleh karyawan sehingga akan akan meningkatkan kemampuan seseorang dalam memastikan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan/atau dengan memperlihatkan kemampuan yang dinyatakan relevan bagi organisasi.

Berdasarkan hasil deskripsi kuesioner, responden menjawab bahwa pengembangan karir yang paling penting yaitu pendidikan karena memiliki skor tertinggi daripada indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa dengan tingginya pendidikan yang dimiliki oleh karyawan akan menunjang karir yang baik untuk kedepannya karena dengan tingginya pendidikan seseorang, maka akan membuat orang tersebut memiliki pandangan yang lebih luas sehingga dapat meningkatkan jenjang karir yang baik sesuai dengan kapasitas yang dimiliki

sedangkan variabel motivasi yang paling penting yaitu hubungan sosial karena memiliki skor tertinggi daripada indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik hubungan sosial yang dimiliki oleh antar karyawan, maka akan semakin baik penyelesaian dalam menjalankan setiap tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh perusahaan. Berdasarkan penjelasan diatas, didukung oleh variabel kinerja yang menjawab setuju dengan skor tertinggi dari indikator lainnya yaitu pada indikator kuantitas yang menyatakan bahwa karyawan selalu bekerja sesuai dengan kuantitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi jenjang karir yang diberikan kepada karyawan, maka akan meningkatkan motivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik sehingga kinerja karyawan akan meningkat dan pekerjaan dapat diselesaikan dengan maksimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Natalia dan Netra (2020) yang menyatakan bahwa apabila pihak manajemen mampu meningkatkan perencanaan karir maka diharapkan dapat menimbulkan semangat kompetisi yang efektif agar karyawan lebih bersemangat dalam bekerja sehingga secara tidak langsung karyawan akan termotivasi untuk menignkatkan kinerjanya. Dengan adanya motivasi yang dirasakan oleh karyawan, diharapkan dapat meningkatkan efisiensi perusahaan dalam memperoleh tingkat kinerja yang maksimal.

#### BAB V

#### **PENUTUP**

#### 5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris pengaruh kompetensi, pengembangan karir terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening. Objek dalam penelitian ini adalah di Hotel Graha Santika Premiere Semarang dan yang menjadi responden adalah karyawan yang berada di Hotel Graha Santika Premiere Semarang. Berdasarkan analisis data dan pembahasan sebelumnya, maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

- 1. Kompetensi secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hal itu berarti semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, maka akan semakin tinggi motivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.
- 2. Pengembangan karir secara statistik berpengaruh positif terhadap motivasi sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelititan ini. Hal itu berarti semakin baik pengembangan karir yang diterima oleh karyawan atas penyelesaian pekerjaan dan tanggung jawabnya, maka akan semakin tinggi motivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya.
- 3. Kompetensi secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kienrja karyawan sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan

dalam penelititan ini. Hal itu berarti semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, maka akan semakin meningkatkan kemampuan seseorang dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan/atau dengan memperlihatkan kemampuan yang dinyatakan relevan bagi organisasi.

- 4. Pengembangan karir secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelititan ini. Hal itu berarti semakin baik pengembangan karir atas pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, maka akan meningkatkan kemampuan seseorang dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan/atau dengan memperlihatkan kemampuan yang dinyatakan relevan bagi organisasi.
- 5. Motivasi secara statistik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelititan ini. Hal itu berarti apabila semakin tinggi motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, maka akan semakin meningkatkan kemampuan seseorang dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan/atau dengan memperlihatkan kemampuan yang dinyatakan relevan bagi organisasi.

- 6. Kompetensi secara statistik dan perhitungan sobel berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelititan ini. Hal itu berarti semakin semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan atas penyelesaian pekerjaan dan tanggung jawabnya, maka akan semakin tinggi tingkat motivasi atas pekerjaan dan tanggung jawab yang diterima oleh karyawan sehingga akan akan meningkatkan kemampuan seseorang dalam memastikan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan/atau dengan memperlihatkan kemampuan yang dinyatakan relevan bagi organisasi.
- 7. Pengembangan karir secara statistik dan perhitungan sobel berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelititan ini. Hal itu berarti apabila semakin baik pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan, maka akan semakin tinggi tingkat motivasi atas pekerjaan dan tanggung jawab yang diterima oleh karyawan sehingga akan akan meningkatkan kemampuan seseorang dalam memastikan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan/atau dengan memperlihatkan kemampuan yang dinyatakan relevan bagi organisasi.

# 5.2. Keterbatasan

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah hasil kuesioner memiliki kemungkinan tidak sesuai dengan keadaan responden yang sebenarnya karena dalam pengisian kuesioner tidak dilakukan pendampingan terhadap responden dan masih terdapat kuesioner yang tidak kembali setelah dilakukan penyebaran.

## 5.3. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak Hotel Santika Premiere Semarang agar dapat mempertimbangkan :

- Kompetensi dalam kaitannya dengan motivasi dan kinerja karena banyak karyawan yang setuju dengan pengetahuan yang dimiliki dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik sehingga perlu diperhatikan guna meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.
- 2. Pengembangan karir dalam kaitannya dengan motivasi kerja dan kinerja karyawan karena banyak pegawai yang setuju bahwa pegawai memiliki perencanaan karir, perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan karier individu, pengembangan karier oleh pegawai didukung bagian SDM, dan karyawan berperan penting untuk memberikan umpan balik terhadap kinerja.
- 3. Motivasi dalam kaitannya dengan kinerja karena banyak pegawai yang setuju bahwa karyawan memiliki motivasi secara hubungan sosial yang dapat menimbulkan rasa termotivasi karena hubungan sosial yang terjalin antar karyawan sangat tinggi sehingga kinerja karyawan akan menigkat dengan adanya rasa sosial yang saling membantu antar karyawan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agistina (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Dosen pada Universitas PEPABRI Makassar. *YUME: Journal of Management*, Volume 1 Nomer 2.
- Amelia, Rizka Putri dan Aden Prawiro Sudarso (2021). Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Santika Premiere ICE-BSD City. *Jurnal Pemasaran, Keuangan dan Sumber Daya Manusia* (*PERKUSI*). Volume 1 Nomer 1.
- Ariyanto. Syahwami, Zulkifli, Hamirul, Widya Pratiwi, dan Melisa (2021). Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Untuk Kinerja Karyawan Hotel Amaris Muara Bungo. *Jurnal Rekaman*, Volume 5 Nomer 2.
- Armandita, Deviyanti Putri dan Sonang Sitohang (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, Volume 10 Nomer 3.
- Badrun, Muhammad (2021). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Kompetensi dan Kedisiplinan Terahdap Kinerja Serta Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, Volume 2 Nomer 3.
- Balbed, Ammar dan Desak Ketut Sintaasih (2019). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemediasi Motivasi Kerja Karyawan. E-Jurnal Manajemen. Volume 8 Nomor 7.
- Bintari, Anastasia Lisa dan Budiono (2018). Penagruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Purnama Indonesia Sidoarjo. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Volume 6 Nomer 4.
- Busro, Muhammad (2008). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group, Jakarta.
- Dwiyanti, Ni Kadek Ayu., K. K. Heryanda dan G. P. A. J. Susila (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen. Volume 5 Nomor* 2.
- Edison, Emron. Yohny anwar, Imas Komariyah (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, Imam (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: UNDIP.
- Ghozali, Imam (2018), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS* 25, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.

- Goni, Geovanno Harland, W. S. Manoppo dan J. J. Rogahang (2021). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna. *Productivity, Vol. 2 No. 4*.
- Hardiani, Adella Devi dan Arik Prasetya (2018). Pengaruh Kepercayaan Organisasional dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Volume 61 Nomer 3.
- Hasibuan , Malayu S. P (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hermawan, Adjie, Amelia Wulandari, Andini Mirza Buana dan Vicky Sanjaya (2020). Pengaruh Kompetensi, Insentif dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Lampung. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, Volume 1 Nomer 1.
- Idayati, Irma. Surajiyo dan Marvia Hazalena (2020). Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Lubuklinggau. *Jurnal Media Ekonomi (JURMEK)*. Vol. 25 No. 3.
- Indriantoro, Nur and Bambang Supomo. 2014. Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen. Edisi 1. Cetakan ke-12. Yogyakarta: BPFE.
- Julianto, Hendra, Usup Riassy Christa dan Deddy Rakhmad Hidayat (2020). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Pangan Provinsi Kalimantan Tengah. *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi*, Volume 1 Nomer 3.
- Kasmir. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Cetakan 1. Raya Grafindo Persada. Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung, Indonesia: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung, Indonesia: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mardiana, Indah. Kasmir dan Safuan (2021). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Karyawan SIMPro PT. Solusi Inti Multiteknik. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol. 4 No. 1*.

- Mayamin (2021). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Bayuasin III. *Jurnal Media Ekonomi dan Kewirausahaan (MEKU)*, Volume 1 Nomer 1.
- Mufidah, Siti. Bambang Mursito dan Eny Kustuyah (2020). Pelatihan Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Rifan Financindo Berjangka Solo. *Jurnal Edunomika*, Volume 4 Nomer 1.
- Muhammad, Andi Fadhil dan Siti Sumiati (2020). Penagruh Knowledge Management dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Konferensi Ilmiah Mahasiswa Unissula (KIMU) 4*.
- Mukrodi dan Fitriani (2020). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja. *Prosiding Seminar Nasional Universitas Pamulang*.
- Nasdir. Hasan Nongkeng dan Budiman (2018). Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bantaeng. *YUME: Journal of Management*, Volume 1 Nomer 2.
- Natalia, Ni Komang Sisi Sania dan I Gusti Salit Ketut Netra (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja. E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 4.
- Nazir, Mohammad (2011). Metode Penelitian. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Prahiawan, Wawan dan Fandi Achmad Firizki (2021). Pengaruh Pengembangan Karir, Komitmen Organisasional dan Kepausan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Niagara*, Volume 13 Nomer 1.
- Riduwan (2010). Dasar-Dasar Statistika. Bandung: Alfabeta
- Rivai, Veithzal (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal, & Basri. (2005). *Peformance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahan*. Jakarta, Indonesia: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P. Stephen. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Erlangga, Jakarta.
- Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006). *Human Resource Management*, Edisi 10, Jakarta : Salemba Empat.

- Santoso (2009). SPSS Statistik Parametrik. Penerbit: PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sugiyono (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarsi, Denok. Irfan Rizka Akbar, Dodi Prasada, Lily Setyawati Kristianti, Henita Sri Muliani, Nidya Sri Anjayani dan Hendra (2020). Penagruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Berkah Cemerlang di Jakarta. *Jurnal Ilmu Komputer dan Bisnis*, Volume 11 Nomer 2.
- Syahputra, Muhammad Dedi dan Hasruudy Tanjung (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Volume 3 Nomer 2.
- Terry, George R. (2005). *Prinsip-prinsip Manajemen*. Penerjemah: J. Semith D. F. M, Jakarta, Bumi Aksara.
- Umar, Husein (2009). Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis serta Bisnis. Edisi Kedua. Jakarta: Penerbit Raja Grafindo Persada.
- Wijayanto, Benedictus Kristo dan Asri Laksmi Riani (2021). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Journal Society, Volume 9 Nomer 1.

