

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPETENSI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA XI MEDIKA (PERSERO) RS. ELIZABETH SITUBONDO**

Arifandi Dermawan

[dermawanarifandi@gmail.com](mailto:dermawanarifandi@gmail.com)

Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

Edy Kusnadi

[edyk1134@gmail.com](mailto:edyk1134@gmail.com)

Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

Ediyanto

[ediyanto@unars.ac.id](mailto:ediyanto@unars.ac.id)

Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

**ABSTRACT**

*The purpose of the study was to determine the effect of career development and competence on employee performance with work motivation as an intervening variable at PT. Perkebunan Nusantara XI Medika (Persero) RS. Elizabeth Situbondo. The sampling technique used in this study is a saturated sample. Data analysis and hypothesis testing in this study used the Structural Equation Model - Partial Least Square (PLS-SEM)*

*The results of the direct influence hypothesis test using the Smart PLS 3.0 application, show that career development has a positive and significant effect on work motivation, competence has a positive and significant effect on work motivation, career development has a positive and significant effect on employee performance, competence has a positive but not significant effect on performance employees, work motivation has a positive and significant effect on employee performance, career development has a positive and significant effect on employee performance through work motivation, competence has a positive and significant effect on employee performance through work motivation*

**Keywords:** *Career Development, Competence, Employee Performance, Work Motivation*

**1. PENDAHULUAN**

Pembangunan di bidang sumber daya manusia yang produktif merupakan salah satu kunci untuk mencapai keberhasilan tujuan pembangunan nasional. Begitu pula dalam kantor pemerintahan yang pada dasarnya didirikan dengan tujuan untuk melayani segenap masyarakat dan perkembangan usaha layanan publik. Mencapai tujuan tersebut kantor atau organisasi dapat memanfaatkan segala kemampuan dan kesempatan yang ada semaksimal mungkin serta

memperkecil hambatan-hambatan dan kelemahan-kelemahan yang dihadapinya. Selain manusia dan informasi, sumber daya yang dapat menjadi modal penting dalam suatu organisasi adalah organisasi itu sendiri.

Hutapea dan Nurianna (2013:86) mengemukakan bahwa "Peran sumber daya manusia perlu dikelola secara profesional". Peran sumber daya manusia yang semula hanya sebagai penunjang perlu diubah menjadi strategis, dimana pengelolaan sumber daya manusia

ditujukan agar organisasi dapat beroperasi dengan efisien sehingga dapat mencapai sasaran kerjanya. Pembangunan di bidang sumber daya manusia yang produktif merupakan salah satu kunci untuk mencapai keberhasilan tujuan pembangunan nasional. Begitu pula dalam kantor pemerintahan yang pada dasarnya didirikan dengan tujuan untuk melayani segenap masyarakat dan perkembangan usaha layanan publik. Mencapai tujuan tersebut kantor atau organisasi dapat memanfaatkan segala kemampuan dan kesempatan yang ada semaksimal mungkin serta memperkecil hambatan-hambatan dan kelemahan-kelemahan yang dihadapinya. Mangkunegara (2013:2) berpendapat bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu”. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu.

Pengembangan karir sebagai faktor lain yang mungkin mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan prestasi kerja adalah dengan menciptakan iklim organisasi yang dapat menjamin kebutuhan akan kesempatan pengembangan karir yang jelas dan terbuka secara objektif bagi setiap karyawan. Mangkunegara (2013:77) menjelaskan bahwa “Pengembangan Karir merupakan aktivitas kekaryawanan dalam membantu para karyawan untuk merencanakan masa depan karir mereka sehingga para

karyawan bersangkutan dapat mengembangkan dirinya secara maksimal.” Lebih lanjut Rivai (2013:212), menyatakan bahwa “Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan”.

Adanya kesempatan pengembangan karir yang adil maka akan membangkitkan semangat kerja yang baik untuk karyawan, dan pastinya akan mendorong karyawan tersebut untuk menjadi karyawan yang lebih berkualitas. Pengembangan karir itu sendiri merupakan suatu pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin karyawan mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh sebab itu, organisasi perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik agar kualitas kerja karyawan tetap terjaga dan menghindari adanya frustrasi kerja yang berakibat menurunnya kinerja organisasi.

Peningkatan kompetensi kerja karyawan dalam suatu organisasi yang memadai berperan serta dalam kinerja karyawan yang nantinya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Setiap organisasi pasti mempunyai suatu tujuan dan untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan pelaksanaan tugas yang efektif dari para karyawan. Pencapaian tujuan itu sendiri merupakan suatu sasaran yang dikehendaki dan sudah ditetapkan sebelumnya. Kompetensi kerja yang tinggi, seorang karyawan akan mampu berbuat banyak bagi organisasi, sebaliknya dengan kompetensi yang rendah seorang karyawan tidak akan dapat

menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya, yang akhirnya akan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak perusahaan bila menginginkan setiap karyawan dapat memberikan andil positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan, karena dengan motivasi seorang karyawan akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hasibuan (2014:141) menyatakan bahwa “Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal”. Sutrisno, (2014:110) berpendapat bahwa “Motivasi adalah faktor pendorong seseorang untuk melakukan suatu aktifitas tertentu, motivasi seringkali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku manusia”.

Motivasi kerja merupakan dasar bagi suatu organisasi untuk mengembangkan baik instansi pemerintah maupun instansi swasta tidak lain karena adanya keinginan untuk mewujudkan tujuan dan usaha yang dilakukan secara bersama, sistematis, serta berencana. Motivasi kerja dapat dikatakan sebagai penggerak maupun dorongan yang dapat memicu timbulnya rasa semangat dan juga mampu mengubah tingkah laku individu untuk menuju pada hal yang lebih baik. Motivasi kerja meliputi usaha untuk mendorong atau memberikan semangat kepada pegawai dalam bekerja.

Mangkunegara (2013:9)

menyatakan bahwa “Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Selanjutnya Moehriyono (2012:95) berpendapat “Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi, misi organisasi yang dihitung melalui perencanaan strategis suatu organisasi”. Kinerja karyawan akan berjalan efektif apabila karyawan mempunyai sikap disiplin, tidak mengalami stress kerja dan lingkungan kerja yang kondusif bagi semua.

Berdasarkan fenomena yang terjadi saat peneliti melakukan observasi di lingkungan PT. Perkebunan Nusantara XI Medika (Persero) RS. Elizabeth Situbondo yaitu dalam mengembangkan karyawannya melalui pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh PT. Perkebunan Nusantara XI Medika (Persero) RS. Elizabeth Situbondo dalam rangka meningkatkan potensi karyawan untuk kemajuan karir dan pekerjaannya dengan memberi izin untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Manajemen karir yang dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara XI Medika (Persero) RS. Elizabeth Situbondo dalam upaya untuk mengelola alur pergerakan para karyawan sepanjang waktu melalui jabatan yang tersedia. Tetapi yang menjadi persoalan disini,

seperti halnya perusahaan lainnya “senioritas” masih menjadi tolak ukur. hal ini memang sudah tidak diragukan lagi. Sehingga sering menimbulkan ketidakpuasan bagi karyawan. Permasalahan lain yang terjadi adalah petugas dengan jumlah dan kualitas yang masih terbatas dan tidak sebanding dengan jumlah PT. Perkebunan Nusantara XI Medika (Persero) RS. Elizabeth Situbondo tingkat penyebaran yang tidak merata sehingga menimbulkan masalah bagi peningkatan karir serta timbul kejenuhan (*burn-out*) yang dialami karyawan. Akibatnya banyak karyawan yang sebenarnya memiliki potensi untuk berkembang, namun dalam kenyataannya harus menunggu dengan tidak kepastian (*uncertainly*)

Permasalahan kompetensi yang ditemukan oleh peneliti yaitu masih ditemukan beberapa karyawan bekerja tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya serta tanggung jawabnya dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga pekerjaan yang dihasilkan belum maksimal dan berpengaruh pada kinerja para karyawan. Hal serupa juga terjadi pada motivasi kerja menunjukkan bahwa masih ada karyawan yang melaksanakan pekerjaannya dengan tidak baik, dalam bekerja masih adanya karyawan yang bermalas-malasan sehingga pekerjaan tidak selesai tepat waktu. Pihak organisasi juga tidak memberikan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki, sehingga karyawan tidak dapat meningkatkan potensi diri untuk menunjang kinerja yang lebih baik, kesejahteraan karyawan tidak diperhatikan seperti honor yang tidak sepadan, serta tidak

memberikan lingkungan pekerjaan yang nyaman bagi karyawan. Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti menganggap perlu mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada PT. Perkebunan Nusantara XI Medika (Persero) RS. Elizabeth Situbondo”.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pengembangan karir**

Mangkunegara (2013:77) berpendapat bahwa “Pengembangan karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu karyawan-karyawan merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum”. selanjutnya Sunyoto (2013:188) menyatakan bahwa “Pengembangan karir seharusnya tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individual saja, karena hal ini tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasional”. Ada beberapa Indikator pengembangan karir menurut Sungkono (2013:126) adalah sebagai berikut:

- a. Kesempatan karir.
- b. Peningkatan karir.
- c. Kenaikan jabatan.
- d. Jenjang karir.
- e. Perencanaan karir

### **Kompetensi**

Hutapea dan Nurianna (2013:28) menjelaskan bahwa “Kompetensi adalah kemampuan dan kemauan dalam melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan

efisien untuk mencapai tujuan perusahaan” Sutrisno (2014:204) menyatakan bahwa ada beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut:

- Pengetahuan (*knowledge*),
- Pemahaman (*understanding*),
- Nilai (*value*),
- Kemampuan (*skill*),
- Sikap (*attitude*),

### Motivasi Kerja

Mangkunegara (2013:61) menyatakan bahwa “Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) pegawai dalam menghadapi situasi kerja di kantor (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi kantor”. Menurut Hasibuan (2014:74), menjelaskan bahwa “Motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri”. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja, yaitu :

- Kebutuhan fisik,
- Keamanan,
- Sosial,
- Penghargaan,
- Aktualisasi diri,

### Kinerja Karyawan

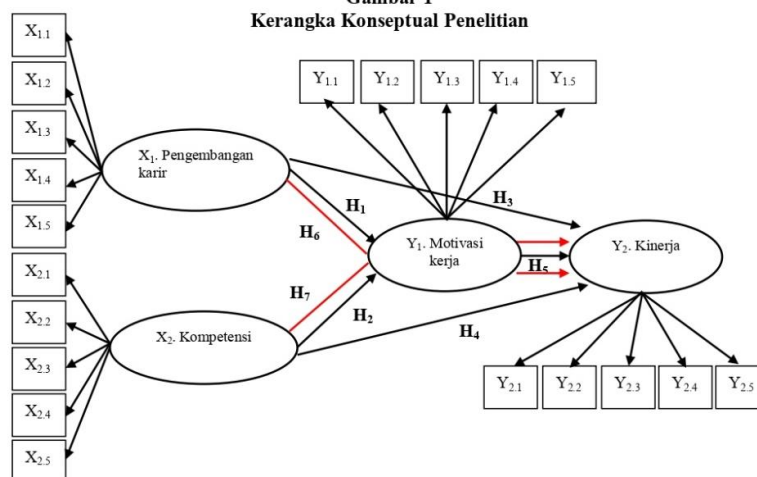
Siagian (2014:227) menyatakan bahwa “Kinerja sebagai suatu keseluruhan kemampuan seseorang untuk bekerja sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan kerja secara optimal dan berbagai sasaran yang telah diciptakan dengan pengorbanan yang secara rasio lebih kecil dibandingkan hasil yang dicapai”. Mangkunegara (2013:67) menyatakan bahwa dalam kinerja dapat dinilai dari:

- Kualitas kerja
- Kuantitas kerja
- Tanggung jawab
- Kerjasama
- Inisiatif

### Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori-teori yang telah disajikan dalam tinjauan pustaka di atas, maka peneliti membuat sebuah kerangka konseptual seperti di bawah ini:

Gambar 1  
Kerangka Konseptual Penelitian



### Hipotesis

- H<sub>1</sub> : Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja.
- H<sub>2</sub> : Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja.
- H<sub>3</sub> : Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.
- H<sub>4</sub> : Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.
- H<sub>5</sub> : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.
- H<sub>6</sub> : Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi kerja.
- H<sub>7</sub> : Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi kerja

### 3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya. Sugiyono (2016:8) berpendapat “Metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan

untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”.

### Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian yang digunakan oleh peneliti untuk melakukan penelitian di PT. Perkebunan Nusantara XI Medika (Persero) RS. Elizabeth Situbondo jalan Wage Rudolf Supratman No.2A, Mulyautama, Patokan, Kecamatan Situbondo, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur 68312. Waktu penelitian selama kurang lebih 3 bulan yaitu pada bulan Mei sampai dengan bulan Juli Tahun 2022.

### Populasi dan Sampel

Menurut Arikunto (2013:173), “Populasi adalah keseluruhan objek penelitian”. Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian adalah teknik *Non Probability Sampling* dengan cara *Total Sampling* atau sampel jenuh. Sugiyono (2016:85) menyatakan bahwa “Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel yang semua anggota populasi digunakan sebagai sampel”. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah seluruh Karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XI Medika (Persero) RS. Elizabeth Situbondo yang berjumlah 57 karyawan (Selain Pimpinan).

### Metode Analisis Data

Uji hipotesis penelitian persamaan struktural dianalisis melalui program Smart PLS 3.0 bertujuan guna mengetahui pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menguji menggunakan analisis *bootstrapping* sehingga diperoleh hubungan antara



variabel bebas terhadap variabel terikat berpengaruh secara langsung.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Deskripsi Data**

Rumah Sakit ini bernama PTP Nusantara XI (Persero) RS Elizabeth yang berlokasi di kota Situbondo. Sejak 01 Januari 2014 RS Elizabeth Situbondo pengelolaannya berubah dan berbadan hukum sendiri menjadi PT Nusantara Sebelas Medika sebagai anak perusahaan PTPN XI. Sejak 01 Agustus 2020 telah di akuisisi RS BUMN di bawah pengelolaan PT. Pertamina Bina Medika IHC. Responden yang menjadi subjek pada penelitian ini adalah para karyawan tetap PT. Perkebunan Nusantara XI Medika (Persero) RS. Elizabeth Situbondo yang dipilih berjumlah 57 karyawan tetap.

##### **Uji Validitas Konvergen**

Berdasarkan Uji Validitas Konvergen menunjukkan bahwa nilai *outer loading* untuk masing-masing indikator dari variabel X dan Y yaitu lebih dari 0,7 dengan demikian dapat dinyatakan valid (angka berwarna hijau). Namun apabila angka *outer loading* berada dibawah 0,7 maka dinyatakan instrumen penelitian tidak valid (angka berwarna merah) dan nilai *Average Varian Extracted (AVE)* diatas 0,5 (angka berwarna hijau), maka tidak ada item yang dikeluarkan. Hasil dari pengujian menunjukkan seluruh item dari instrumen dinyatakan valid untuk uji validitas konvergen.

##### **Uji Reliabilitas**

Hasil uji reliabilitas menunjukan bahwa nilai semua

variabel dalam pengujian reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* nilainya  $> 0.70$ , Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel yang diujikan reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural

##### **Uji Asumsi Klasik**

##### **Uji Normalitas**

Uji normalitas pada nilai *skewness* dan *kurtosis* berada pada rentang nilai -2,58 sampai 2,58 maka data terdistribusi normal. Hasil penelitian diartikan bahwa sebaran data seluruh indikator tersebut berdistribusi normal

##### **Uji Multikolinieritas**

Menunjukkan bahwa dari hasil aplikasi *Smart PLS 3.0* dikatakan tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik "Multikolinieritas" apabila nilai VIF (*Varians inflation factor*)  $\leq 5,00$ , namun apabila nilai VIF  $> 5,00$ , maka melanggar asumsi Multikolinieritas atau variabel bebas saling mempengaruhi (angka berwarna merah)

##### **Uji Goodness Of Fit (GOF)**

Uji *Goodness of Fit* (GOF) diketahui bahwa besarnya SRMR sebesar 0,106, *Chi-Square* sebesar 1.044,353 dan NFI sebesar 0,512 telah memenuhi kriteria yang diharapkan. Selain itu, tingkat probalitas dari model tersebut signifikan sebesar 0,512 ( $p \geq 0.05$ ) sehingga model yang dianalisis telah memenuhi kriteria model yang baik / sesuai.

##### **Uji Koefisien Determinasi**

a. Variabel Pengembangan karir ( $X_1$ ) dan Kompetensi ( $X_2$ )

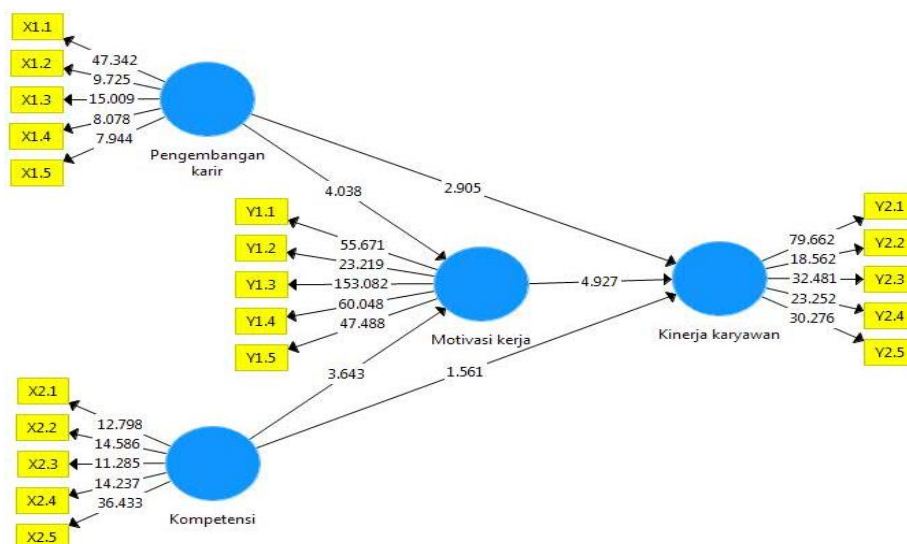
mempengaruhi Motivasi kerja ( $Y_1$ ) sebesar 0,743 (74,3%) artinya mempunyai pengaruh kuat, sedangkan sisanya 25,7% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

- b. Variabel Pengembangan karir ( $X_1$ ) dan Kompetensi ( $X_2$ ) mempengaruhi Kinerja karyawan ( $Y_2$ ) sebesar 0,533 (53,3%) artinya mempunyai

pengaruh cukup kuat sedangkan sisanya 46,7% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini..

### Analisis Persamaan Struktural (inner model)

Hasil analisis penelitian dengan menggunakan analisis Smart PLS (*partial least square*) tersebut selanjutnya dibuat persamaan struktural sebagai berikut :



Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural dengan Aplikasi Smart PLS

## Pembahasan

### 1. Pengembangan karir Terhadap Motivasi kerja

Pengembangan karir ( $X_1$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja ( $Y_1$ ). Hasil uji hipotesis pertama dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,459) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa Pengembangan karir ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja ( $Y_1$ ), dengan demikian **hipotesis ke 1 diterima**.

Hasil ini menunjukkan bahwa dengan adanya program pengembangan karir, dapat lebih meningkat dorongan atau motivasi kepada karyawan untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan. Motivasi seseorang akan timbul apabila pengembangan karir yang ada di sebuah perusahaan sudah ada dan jelas untuk dapat dilaksanakan mendapatkan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini



mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Wijayaguna (2021) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

## 2. Kompetensi Terhadap Motivasi kerja

Kompetensi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja ( $Y_1$ ). Hasil uji hipotesis kedua dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,385) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa Kompetensi ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja ( $Y_1$ ), dengan demikian **hipotesis ke 2 diterima**. Berdasarkan pengujian maka dapat disimpulkan bahwa apabila karyawan memiliki kompetensi kerja yang tinggi dan kompensasi yang diberikan baik maka motivasi kerja karyawan akan tinggi, sebaliknya apabila karyawan memiliki kompetensi kerja yang rendah dan kompensasi yang diberikan kurang baik maka motivasi kerja karyawan akan rendah. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

## 3. Pengembangan karir Terhadap Kinerja karyawan

Pengembangan karir ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Hasil uji hipotesis ketiga dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,405) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,004 ( $< 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa

Pengembangan karir ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan ( $Y_2$ ), dengan demikian **hipotesis ke 3 diterima**. Hasil ini mengindikasikan bahwa pengembangan karir memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja dan membantu karyawan dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Semakin baik karir seorang karyawan maka semakin tinggi pula kontribusi yang dilakukan. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk memberikan pengembangan karir untuk memicu semangat dan meningkatkan kontribusi dalam bekerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak mendukung temuan penelitian terdahulu oleh Lubis (2019) menyatakan bahwa Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja pegawai.

## 4. Kompetensi Terhadap Kinerja karyawan

Kompetensi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Hasil uji hipotesis keempat dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,176) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,119 ( $> 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa Kompetensi ( $X_2$ ) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan ( $Y_2$ ), dengan demikian **hipotesis ke 4 ditolak**. Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan yang tidak mempunyai kompetensi yang tinggi, maka cenderung tidak mempunyai kemampuan untuk bekerja. Dimana karyawan tidak sepenuhnya memiliki keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga memberikan

kinerja yang kurang baik didalam perusahaan. Walaupun karyawan memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan tetapi tidak diimbangi dengan keterampilan yang dimiliki maka pekerjaan akan sulit mencapai target kerja yang ditentukan sehingga hasil yang dicapai akan kurang maksimal. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Pramukti (2019) menyatakan bahwa kompetensi secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

#### **5. Motivasi kerja Terhadap Kinerja karyawan**

Motivasi kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Hasil uji hipotesis kelima dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,646) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan ( $Y_2$ ), dengan demikian **hipotesis ke 5 diterima**. Hasil ini mengindikasikan bahwa jika persepsi karyawan tentang motivasi kerja meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat, dan sebaliknya jika persepsi karyawan tentang motivasi kerja menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden yaitu karyawan menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal. Oleh sebab itu, adanya motivasi yang maksimal diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi kerja dapat mendorong seorang karyawan untuk mendapatkan kinerjanya sesuai dengan apa yang diharapkan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Pramukti (2019) menyatakan bahwa motivasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

#### **6. Pengembangan karir Terhadap Kinerja karyawan Melalui Motivasi kerja**

Hasil uji hipotesis keenam dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,297) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,008 ( $< 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa. Pengembangan karir ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan ( $Y_2$ ) melalui Motivasi kerja ( $Y_1$ ), dengan demikian **hipotesis ke 6 diterima**. Berdasarkan hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Motivasi kerja sebagai moderating hubungan Pengembangan karir dan Kinerja karyawan. Pengembangan karir menjadi faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja seperti kinerja. Pengembangan karir secara langsung mempengaruhi Motivasi kerja melalui kecermatannya dalam mencapai tujuan perusahaan diperlukan dorongan kepada sumber daya manusia melalui perencanaan dan pengembangan. Maka dari itu, Pengembangan karir yang tepat akan meningkatkan terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian mendukung penelitian terdahulu oleh Wijayaguna (2021) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

## 7. Kompetensi Terhadap Kinerja karyawan Melalui Motivasi kerja

Kompetensi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan ( $Y_2$ ) melalui Motivasi kerja ( $Y_1$ ). Hasil uji hipotesis ketujuh dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,249) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa Kompetensi ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan ( $Y_2$ ) melalui Motivasi kerja ( $Y_1$ ), dengan demikian hipotesis ke 7 diterima. Hasil ini menunjukkan Motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening. Berarti bahwa tinggi rendahnya Kompetensi yang diberikan untuk meningkatkan Kinerja karyawan akan mempengaruhi Motivasi kerja PT. Perkebunan Nusantara XI Medika (Persero) RS. Elizabeth Situbondo terhadap Kompetensi yang dimiliki setiap karyawan dalam meningkatkan kinerja. Hal tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Wijayaguna (2021) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ( $H_1$  diterima).
2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja ( $H_2$  diterima).
3. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan ( $H_3$  diterima).
4. Kompetensi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan ( $H_4$  ditolak).
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan ( $H_5$  diterima).
6. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi kerja ( $H_6$  diterima).
7. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi kerja ( $H_7$  diterima).

Berdasarkan hasil analisa, pembahasan dan kesimpulan di atas beberapa saran yang dapat di ajukan sebagai berikut :

1. Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Hasil Penelitian ini untuk menambah pengetahuan khususnya tentang manajemen sumber daya manusia sebagai bahan kajian dan di jadikan refrensi mengenai Pengembangan karir, Kompetensi, Motivasi kerja dan kinerja karyawan.

2. Bagi Peneliti

Sebagai syarat untuk menyelesaikan pendidikan sarjana ( $S1$ ) dan menambah ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen dan wawasan agar bisa manfaat untuk diri sendiri dan peneliti lainnya.

3. Bagi PT. Perkebunan Nusantara XI Medika (Persero) RS. Elizabeth Situbondo
  - a. Perusahaan diharapkan untuk lebih memperhatikan karir setiap karyawannya, dalam hal ini, atasan memiliki peran penting dalam memberikan penjelasan, bimbingan dan arahan yang lebih intensif kepada karyawan tentang jenjang karir yang dapat dicapainya
  - b. Adanya kompetensi diharapkan mampu memberikan kinerja karyawan maksimal bagi setiap karyawan. Kompetensi yang sesuai akan berdampak terhadap maksimalnya kinerja.
  - c. Pemberian motivasi bagi karyawan agar semangat bekerja dan memiliki kreatif dalam bekerja. Perlu pula kepekaan untuk sesegera mungkin membantu pekerjaan rekan kerja setelah pekerjaan sendiri selesai, sehingga disamping melakukan pekerjaan, pegawai juga melakukan interaksi antara sesama karyawan.
- DAFTAR PUSTAKA**
- Arikunto, S. 2015. *Prosedur penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi). Jakarta : Rineka Cipta.
- Badriyah, M. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan 1. Bandung : CV Pustaka Setia
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Hamali. A.Y. 2016. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service
- Handoko, T.H. 2013. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan. M. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Mangkunegara, A.A P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moeheriono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Moekijat. 2016. *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju
- Putri, A..B.W. 2021. "Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Sumber Karya Abadi)". Diterbitkan. Skripsi. Surabaya: Universitas Nahdlatul Ulama.
- Robbins S.P., 2015, *Perilaku Organisasi*, Jilid 1 dan 2, Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Sedarmayanti. 2014. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sopiah. 2014. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset
- Sugiyono, 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sukmadinata, N.S. 2017. *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung; Remaja Rosda Karya.
- Swasto, B. 2012, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta
- Umam, K. 2013. *Perilaku Organisasi*. Pustaka Setia, Bandung.