

PENGARUH KOMPETENSI, KOMITMEN ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA MELALUI PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN MANHATTAN HOTEL JAKARTA

Meylani Tuti

STIE Pariwisata Internasional (STEIN)

Agus Riyanto

STIE Pariwisata Internasional (STEIN)

Nanda Mulina

STIE Pariwisata Internasional (STEIN)

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the influence of Competency, organizational commitment and career development on performance through variable work productivity. The sample involved was 200 respondent of employees of Manhattan Hotel with a nonprobability sampling method. The data of this study were obtained from distributing questionnaire. Method of analysis is Path analysis, followed by transforming data using Method of Successive Interval(MSI), Malahanobis distance test, normality test, multicollinearity test, linearity test, heteroscedasticity test, correlation analysis, and mediation testing with sobel test. The results of this study are competency, organizational commitment, career development, work productivity and performance employee have a direct positive effect. Then organizational commitment and career development have an indirect positive impact to the performance through work productivity. Beside that, competency has no indirectly effect on employee performance through work productivity as a mediating variable.

Keywords: *Competency(X_1), Organizational Commitment(X_2), Career Development(X_3), Work Productivity(Y_1) and Employee Performance(Y_2).*

Latar Belakang

Setiap perusahaan contohnya Hotel pasti memiliki tujuan salah satunya adalah untuk mendapatkan keuntungan. Maka sebuah hotel harus mencari upaya agar tujuan tersebut tercapai. Untuk tercapainya sebuah tujuan *management*, hotel tersebut harus mengetahui bagaimana cara mengelola seluruh kegiatan operasional yang ada dalam hotel tersebut secara tepat. Salah satu cara adalah menentukan standar kemampuan yang harus dimiliki oleh karyawan yang bekerja dalam hotel mulai dari penerimaan karyawan baru dan karyawan yang sudah bekerja dalam hotel baik yang kontrak maupun tetap sampai pengangkatan jabatan karyawan.

Karyawan merupakan unsur penting dalam menunjang operasional sebuah hotel. Untuk itu perusahaan harus memperhatikan

karyawannya sehingga karyawan tersebut dapat meningkatkan kompetensi, komitmen berorganisasi dan pengembangan karier karyawan dapat meningkat sesuai apa yang diharapkan. Baik karyawan yang masih dalam status kontrak maupun yang sudah tetap. Sebelum melakukan perpanjangan kontrak ada baiknya selalu melakukan persiapan atau penilaian terlebih dahulu diantaranya menilai kemampuan yang dimiliki sesuai dengan standar kemampuan dalam pekerjaan, dilihat dari penilaian selama kerja karyawan tersebut.

Segoro (2017) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kemudian pendapat

yang dikemukakan oleh Jackson et al dalam Kurniawan (2016) mengatakan, bahwa kompetensi adalah pola pengetahuan, keterampilan, kemampuan, perilaku dan karakteristik lain yang bisa diukur yang dibutuhkan oleh seseorang untuk melakukan peran pekerjaan atau fungsi pekerjaan yang baik. Menurut Robbins dan Hunsaker dalam Kurniawan (2016) secara umum dapat dikatakan bahwa untuk keefektifan kinerja seorang pegawai, maka di dalam organisasi hendaknya harus mampu mengklasifikasikan keahlian atau kemampuan para pegawainya menjadi empat faktor, yang terdiri dari: (a) *Conceptual skills*, (b) *Human Skills*, (c) *Technical skills*, (d) *Political Skills*.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh langsung kompetensi, komitmen organisasi dan pengembangan karier terhadap produktivitas kerja, pengaruh langsung kompetensi, pengembangan karier dan produktivitas kerja terhadap kinerja dan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung kompetensi, komitmen organisasi dan pengembangan karier terhadap kinerja melalui produktivitas kerja.

Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis

Kompetensi

Menurut Fahmi (2016) kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu yang memiliki nilai jual dan itu terapkan dari hasil kreativitas serta inovasi yang dihasilkan. Jackson et al dalam Kurniawan (2016) mengatakan, bahwa kompetensi adalah pola pengetahuan, keterampilan, kemampuan, perilaku dan karakteristik lain yang bisa diukur yang dibutuhkan oleh seseorang untuk melakukan peran pekerjaan atau fungsi pekerjaan yang baik. Sementara menurut Spencer dan Spencer (1993) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau

berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Prawironegoro dan Utari (2016) menjelaskan terdapat 5 karakteristik Kompetensi, yaitu; Motif, yaitu dorongan untuk bertindak yang berdasar kesadaran berpikir konsisten untuk melakukan tindakan; motif datang dari diri sendiri, bersifat individual, sengaja dan bersegi banyak. Dua sisi motif yaitu dorongan dan tujuan untuk bertindak.; Keyakinan, yaitu percaya diri bahwa tindakan yang dilaksanakan pasti berhasil.; Konsep diri, yaitu nilai yang diyakini kebenarannya yang dimiliki seseorang.; Pengetahuan, yaitu informasi di bidang tertentu yang dimiliki seseorang.; dan Keterampilan, yaitu kemampuan fisik dan mental melaksanakan tugas pekerjaan.

Sementara, Robbins dan Hunsaker dalam Kurniawan (2016) menyatakan bahwa secara umum dapat dikatakan bahwa untuk keefektifan kinerja seorang pegawai, maka di dalam organisasi hendaknya harus mampu mengklasifikasikan keahlian atau kemampuan para pegawainya menjadi empat faktor, antara lain: *Conceptual skills*, yaitu kemampuan yang harus dimiliki oleh seseorang dalam mengkoordinasikan semua kegiatan dan kepentingan organisasi.; *Human Skills*, yaitu kemampuan menjalin hubungan dengan sesama anggota organisasi lainnya untuk bekerja sama dan saling memotivasi baik secara individu maupun kelompok.; *Technical skills*, yaitu kemampuan yang dimiliki seseorang dalam menggunakan Teknik dan prosedur serta keahlian dalam bidang khusus lainnya.; dan *Political Skills*, yaitu kemampuan membangun posisi dan kewenangan seorang dalam organisasi berbasis kekuatan individu serta menciptakan hubungan jaringan yang luas.

Kompetensi yang dimiliki karyawan dapat meningkatkan produktivitas kerja secara kualitas dan kuantitas. Seperti halnya yang disampaikan oleh Afandi (2016) bahwa produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung antara

jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung. Hubungan antara kompetensi dan produktivitas telah ditelaah dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Satria dan Kuswara (2013); Abubakar (2015); Djuhara (2009); Nuryanto (2017)) yang menyatakan bahwa pengaruh kompetensi kerja terhadap produktivitas.

Selain memiliki hubungan dengan produktivitas kerja, kompetensi juga memiliki hubungan dengan kinerja karyawan. Karyawan yang kompeten dapat menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan. Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2016) merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Tujuan strategi organisasi adalah mencapai tujuan organisasi yaitu dengan cara meningkatkan kompetensi yang karyawan miliki. Pernyataan tersebut telah dibuktikan dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ginati et all (2018); Ahdian (2017); Supiyanto (2015); Wirotomo dan Pasaribu (2015); Ritonga dan Hasibuan (2016)) menyatakan bahwa dalam penelitiannya Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan uraian tersebut dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1 Ada pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja.
- H2 Ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja.
- H3 Ada pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja melalui produktivitas kerja.

Komitmen Organisasi

Luthans (2005) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dari proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan

yang berkelanjutan. Riggio dalam Samsuddin (2018) komitmen organisasi adalah semua perasaan dan sikap karyawan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi dimana mereka bekerja termasuk pada pekerjaan mereka. Menurut Robbins dalam Samsuddin (2018) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Ada tiga dimensi komitmen organisasi, yaitu: (a) Komitmen afektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.; (b). Komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau *benefit.*; dan Komitmen *normative* adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan (Luthans, 2005).

Komitmen karyawan terhadap perusahaan yang ditunjukkan dengan adanya rasa memiliki dan keinginan untuk mengembangkan perusahaan dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Produktivitas kerja menurut Tohardi dalam Sutrisno (2017), mengemukakan bahwa produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik hari ini. Hubungan antara komitmen organisasi dengan produktivitas karyawan didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Paramita et all (2016); Hernawaty (2017); Abdullah (2017); Nengsih (2015); Widodo (2009)) yang menyatakan bahwa Komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Dari uraian tersebut dirumuskan hipotesis sebagai berikut;

- H4 Ada pengaruh langsung antara komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja
- H5 Ada pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja melalui produktivitas kerja.

Pengembangan Karir

Menurut Segoro (2018) pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Menurut Sinambela dan Sinambela (2019) pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk merencanakan karir pegawainya, terdiri dari manajemen karier antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir.

Tohardi (2002) mengemukakan faktor penentu karier adalah sebagai berikut; Sikap atasan, rekan sekerja dan bawahan, bila ingin karier berjalan dengan mulus, seseorang harus menjaga diri, menjaga hubungan baik kepada semua orang yang ada di organisasi atau perusahaan tersebut, baik menjadi hubungan baik kepada atasan, bawahan dan juga rekan-rekan sekerja.; Pengalaman, pengalaman dalam konteks ini dapat berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seorang karyawan.; Pendidikan, faktor Pendidikan biasanya menjadi syarat untuk duduk di sebuah jabatan, dan faktor Pendidikan juga mempengaruhi kelulusan karier seseorang.; Prestasi, prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi dari pengalaman, Pendidikan dan lingkungan kerja yang baik. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang karier akan sangat jelas terlihat bila indikator atau standar untuk menduduki jabatan tertentu dominan berdasarkan prestasi.; terakhir, Faktor Nasib, faktor nasib juga turut menentukan, walaupun diyakini porsinya sangat kecil.

Pengembangan karir memicu karyawan untuk dapat mengeluarkan potensi yang terbaik dalam dirinya dalam bentuk produktivitas kerja. Tohardi dalam Sutrisno (2017), mengemukakan bahwa produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik hari ini. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Supendy dan Harsum (2018); Abdullah (2016); Rahma et all (2015); Alamsyah (2019)) yang menyatakan bahwa Faktor pengembangan karir secara statistik berpengaruh positif terhadap upaya meningkatkan produktivitas kerja.

Produktivitas kerja yang meningkat pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Fahmi (2016) kinerja adalah hasil yang di peroleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama periode waktu. Pengembangan karir dapat memberikan manfaat bagi kinerja karyawan yang dimana pengembangan karir dapat meningkatkan kemampuan karyawan, yaitu dengan pengembangan karir melalui Pendidikan dan latihan, akan lebih meningkatkan kemampuan intelektual maupun ketrampilan karyawan ini sangat membantu dalam pelaksanaan kerja selanjutnya. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ahdian (2017); Suwanto (2015); Wirotomo dan Pasaribu (2015); Ritonga dan Hasibuan (2016)) menyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai. Dari pernyataan tersebut dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

- H6 Ada pengaruh pengembangan karir terhadap produktivitas kerja.
- H7 Ada pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kinerja.
- H8 Ada pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja melalui produktivitas kerja

Produktivitas Kerja

Menurut Afandi (2016) produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung. Menurut Tohardi dalam Sutrisno (2017), mengemukakan bahwa produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik hari ini.

Menurut Simanjuntak dalam Sutrisno (2017), ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu; Pelatihan, latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan; Mental dan Kemampuan fisik karyawan, keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan; dan Hubungan antara atasan dan bawahan, hubungan atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Jika karyawan diperlakukan secara baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

Colquitt et al dalam Wibowo (2016) mengemukakan bahwa kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, pada penyelesaian tujuan organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa dengan adanya pelatihan, kemampuan, *attitude* dan keinginan kerja yang tinggi

akan menghasilkan output yang benar sesuai dengan standar, efisiensi, efektifitas dalam bekerja dan memperbaiki atau meningkatkan kinerja serta ketika pegawai mampu menunjukkan hasil yang sesuai atau melebihi target berarti mereka memiliki produktivitas yang tinggi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Pernyataan di atas didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rohmat (2010); Patmarina (2012); Adnan dan Saragih (2019); Rini (2014)) bahwa produktivitas tenaga kerja berpengaruh terhadap kinerja. Dari pernyataan di atas dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H9 Ada pengaruh langsung produktivitas Kerja terhadap Kinerja

Kinerja

Menurut Fahmi (2016) kinerja adalah hasil yang di peroleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama periode waktu. Selanjutnya menurut Robbins dalam Sinambela dan Sinambela (2019) mengemukakan bahwa kinerja di artikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan Bersama.

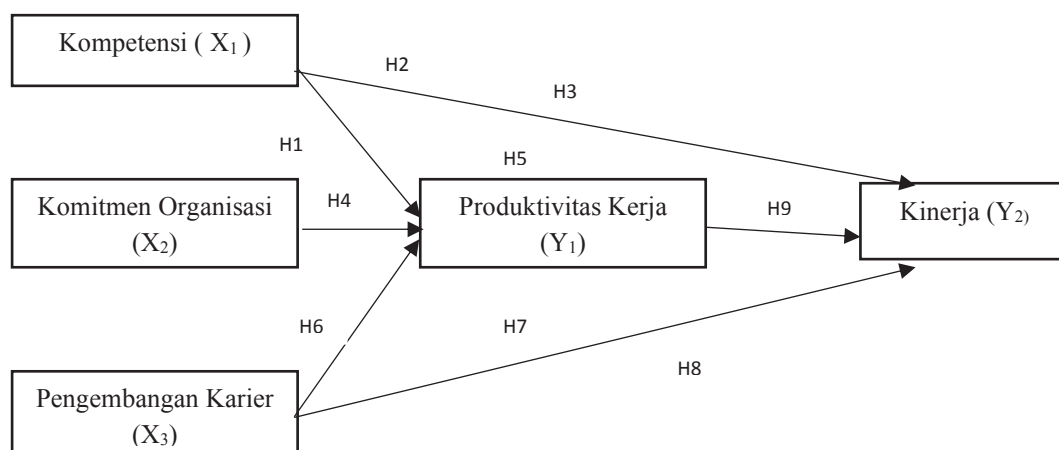
Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2016) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Sedangkan Colquitt et al dalam Wibowo (2016) mengemukakan bahwa kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, pada penyelesaian tujuan organisasi.

Menurut Wibowo (2016) kinerja memiliki tujuh indikator yaitu; Tujuan, tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Tujuan merupakan suatu keadaan yang

lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang.; Standar, standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.; Umpan Balik, antara tujuan, standar dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan.; Alat atau Sarana, alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.;

Kompetensi, kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.; Motif, motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.; Peluang, pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Kerangka Berpikir



Gambar 1: Kerangka Berpikir

Metodologi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Manhattan Hotel berjumlah 255 orang. Menurut Siregar (2013) sampel adalah suatu prosedur pengambilan data dimana hanya sebagian populasi saja yang diambil dan dipergunakan untuk menentukan sifat serta ciri yang dikehendaki dari suatu populasi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampling *sample jenuh* yaitu menentukan sampel penelitian dengan mengambil semua anggota populasi yang terdiri dari

karyawan kontrak, karyawan tetap sebanyak 200 Responden.

Analisis Jalur (Path Analyze) Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model kasual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel yang dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausal imajiner. Didalam menggambarkan

diagram jalur yang perlu diperhatikan adalah anak panah berkepala satu merupakan hubungan regresi dan anak panah berkepala dua adalah hubungan korelasi (Ghozali, 2011: 249-250). Model atau variabel yang diasumsikan telah memenuhi persyaratan analisis jalur meliputi data berskala interval, berdistribusi normal, pemenuhan asumsi linieritas, normalitas, homogen dan terbebas dari masalah multikolinieritas. Pengujian akan dilakukan dua tahap, dimana pada tahap pertama akan diuji pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan pengembangan karir terhadap produktivitas Kerja, kemudian pada tahap kedua akan diuji pengaruh kompetensi, pengembangan karir dan produktivitas kerja terhadap kinerja. Secara diagram bentuk hubungan

antara ketiga variabel yang sedang diteliti tersebut dapat dilihat pada gambar 1.

Hasil dan Pembahasan

Demografi responden dalam penelitian ini dilihat dari jenis kelamin lebih banyak karyawan pria dengan persentase sebesar 76,4%. Berdasarkan usia, mayoritas responden berusia antara 21 – 30 tahun dengan persentase sebanyak 48,7%. Sedangkan berdasarkan lama bekerja, sebanyak 44,7% yaitu mayoritas responden bekerja antara 2 – 3 tahun. Mayoritas karyawan berstatus kontrak dengan persentase sebanyak 53,8%. Departemen terbanyak adalah Food & Beverage sebanyak 25,1%.

Uji Normalitas

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas substruktural 1 dan substruktural 2
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Sub 1	Sub 2
		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		199	199
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000	,0000000
	Std. Deviation	2,20579587	2,55669781
Most Extreme Differences	Absolute	,066	,039
	Positive	,066	,035
	Negative	-,038	-,039
Kolmogorov-Smirnov Z		,937	,551
Asymp. Sig. (2-tailed)		,343	,922
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			

Dengan menggunakan taraf signifikan $\alpha = 5\%$ (0,05) diperoleh untuk variabel X_1 , X_2 , X_3 dan Y_1 dengan menggunakan uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan demikian data tersebut berdistribusi normal karena ditemukan nilai signifikansi $0,343 > 0,05$. Berdasarkan hasil analisis di atas diperoleh kesimpulan bahwa asumsi kenormalan data telah terpenuhi. Sedangkan untuk variabel X_1 , X_3 , Y_1 dan Y_2

dengan menggunakan uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan demikian data tersebut berdistribusi normal karena ditemukan nilai signifikansi $0,922 > 0,05$. Berdasarkan hasil analisis di atas diperoleh kesimpulan bahwa asumsi kenormalan data telah terpenuhi.

Uji Multikolinieritas

Tabel 2. Hasil Uji Multikolinearitas substruktural 1 dan substruktural 2

Model	Collinearity Statistics Sub 1		Collinearity Statistics Sub 2	
	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF
1 (Constant)				
Kompetensi	.572	1.749	.605	1.653
Komitmen Organisasi	.450	2.222		
Pengembangan Karier	.449	2.229	.404	2.474
Produktivitas Kerja			.441	2.269

Sub 1 Dependent Variable: Produktivitas Kerja
Sub 2 Dependent Variable: kinerja

Sumber : Hasil olah data SPSS 20

Berdasarkan tabel 2 diatas memberikan informasi bahwa variabel kompetensi, komitmen organisasi dan pengembangan karier sebagai variabel independen dengan produktivitas kerja sebagai variabel dependen dan variabel kompetensi dan pengembangan karier dan produktivitas kerja sebagai variabel independen dengan kinerja sebagai variabel dependen masing-masing variabel memiliki *Colinerity statistic* lebih dari 0,1 dan VIF kurang dari 10 maka variable diatas tidak terjadi multikolinearitas.

Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan bertujuan untuk mengetahui apakah data yang kita miliki sesuai dengan garis linear atau tidak (apakah hubungan antar variabel yang hendak dianalisis mengikuti garis lurus atau tidak). Untuk uji linieritas pada SPSS 2.0 digunakan *Test for linearity* dengan taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila nilai signifikansi pada *Linearity* kurang dari 0,05 (< 0,05) dan pada *deviation from linearity* lebih dari 0,1 (> 0,1).

Tabel 3. Hasil Uji Linearitas ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Produktivitas (Y1) * Kompetensi (X1)	Linearity	707.099	1	707.099	109.360	.000
Produktivitas (Y1) * Komitmen (X2)	Linearity	893.142	1	893.142	184.008	.000
Produktivitas (Y1) * Pengembangan (X3)	Linearity	1218.566	1	1218.566	280.124	.000
Kinerja (Y2) * Kompetensi (X1)	Linearity	1378.437	1	1378.437	137.634	.000
Kinerja (Y2) * Pengembangan (X3)	Linearity	2151.424	1	2151.424	270.316	.000
Kinerja (Y2) * Produktivitas (Y1)	Linearity	1957.110	1	1957.110	269.746	.000

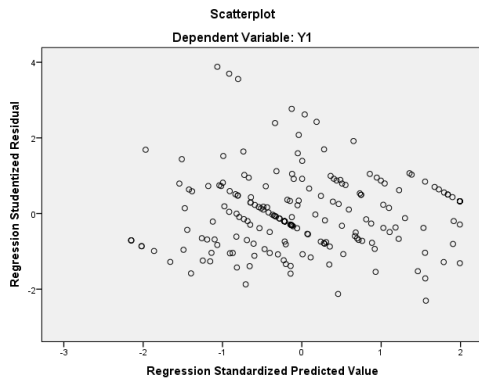
Sumber: Olah data SPSS 20

Berdasarkan hasil olah data SPSS pada table 3 ditemukan bahwa semua semua hasil variabel memiliki nilai signifikan untuk linearity lebih kecil dari 0,05. Maka semua variabel memiliki hubungan linear sehingga asumsi linearitas terpenuhi.

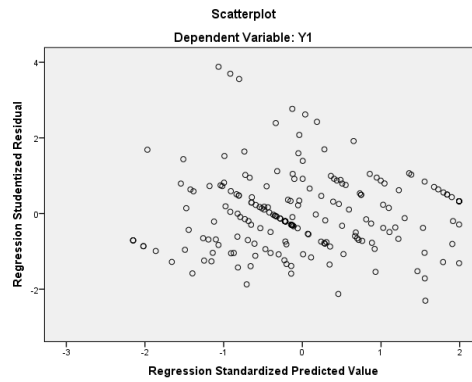
Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik, apakah

terjadi ketidaksamaan varian dari residual pada observasi yang lainnya. Residual memiliki dua varians yaitu homokedastisitas bila mana residualnya mempunyai varian yang sama dan heterokedastisitas bila mana residualnya memiliki varians tidak sama atau berbeda. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas model yang berdasarkan heterokedastisitas memiliki *scatterplot* jika titik-titik menyebar dengan pola yang tidak jelas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y.



Gambar2 : Grafik Scatterplot Sub1



Gambar3 : Grafik Scatterplot Sub 2

Dari gambar 2 terlihat menunjukkan pola yang tidak sama dengan titik-titik yang menyebar dan tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga model regresi layak digunakan untuk memprediksi produktivitas kerja berdasarkan variabel independen kompetensi, komitmen organisasi dan pengembangan karier. Dari gambar 3 terlihat menunjukkan pola yang tidak sama dengan titik-titik yang

menyebarkan dan tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga model regresi layak digunakan untuk memprediksi kinerja berdasarkan variabel independen kompetensi, pengembangan karier dan produktivitas kerja.

Koefisien Jalur

Sub struktural 1

Tabel 4. Analisis Regresi Substruktural 1

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	2.306	1.038		2.221	.028
Kompetensi (X1)	.168	.077	.134	2.164	.032
Komitmen Organisasi (X2)	.145	.059	.171	2.452	.015
Pengembangan Karier (X3)	.536	.070	.532	7.624	.000

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja (Y1)

Berdasarkan tabel 4. dapat di ketahui persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y_1 = \rho Y_1 X_1 + \rho Y_1 X_2 + \rho Y_1 X_3 + \epsilon_1$$

$$y^1 = 0,134X_1 + 0,17X_2 + 0,532X_3 + 0,653 \dots \dots \dots (1)$$

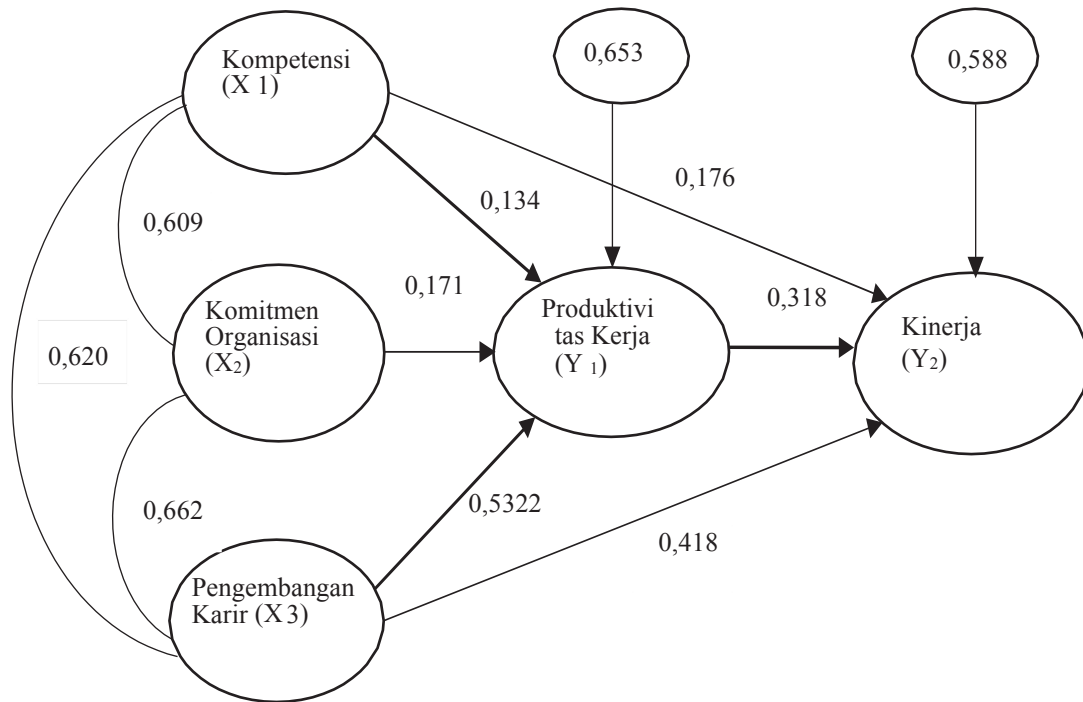
Tabel 5. Hasil Regresi Sub Struktural 2

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	4.160	1.180		3.526	.001
Kompetensi (X1)	.285	.087	.176	3.255	.001
Pengembangan Karier (X3)	.541	.086	.418	6.304	.000
Produktivitas Kerja (Y1)	.410	.082	.318	5.015	.000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y2)

Berdasarkan tabel 5. dapat diketahui persamaan regresi sebagai berikut:
 $Y_2 = \rho Y_2 X_1 + \rho Y_2 X_3 + \rho Y_2 Y_1 + \epsilon_2$
 $Y_2 = 0,176X_1 + 0,418X_2 + 0,318 Y_1 + 0,588.....(2)$

Berdasarkan persamaan (1), (2) dan hasil hubungan korelasi didapat suatu model analisis jalur sebagai berikut:



Gambar 4. Path Diagram dari Hasil Hubungan Korelasi

Tabel 6. Hubungan antara Variabel Konstruk Path

Pengaruh Antar Variabel	Koefisien	Std. Error	t	Total	Sig.	Kesimpulan
Langsung						
KP → PR	0,134	0,077	2.164	0,134	0.032	Signifikan
KO → PR	0,171	0.059	2.452	0,171	0.015	Signifikan
PK → PR	0,532	0.070	7.624	0,532	0.000	Signifikan
KP → KK	0,176	0,087	3,255	0,176	0,001	Signifikan
PK → KK	0,418	0,086	6,304	0,418	0,000	Signifikan
PR → KK	0,318	0,082	5,015	0,318	0,000	Signifikan
Tidak Langsung						
KP → PR → KK	0,043	0,027	1,588	0,452	0,112	Tidak Signifikan
KO → PR → KK	0,054	0,024	2,322	0,489	0,020	Signifikan
PK → PR → KK	0,169	0,049	3,454	0,851	0,001	Signifikan

Sumber: Olah Data

Keterangan:

KP: Kompetensi; KO: Komitmen Organisasi; PK: Pengembangan Karier; PR: Produktivitas Kerja; KK: Kinerja Karyawan

Pengujian Hipotesis

Nilai koefisien jalur Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan secara langsung sebesar 0, 134 dan

signifikannya 0,032 berarti hipotesis 1 dapat diterima karna nilai koefisien jalur positif (0,134) dan nilai signifikannya sebesar 0,032 (0,032 < 0,05). Hal tersebut berarti adanya pengaruh positif secara

langsung dari Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Manhattan Hotel Jakarta. Kompetensi sangat berperan penting bagi karyawan untuk mengerjakan pekerjaan menjadi lebih baik lagi dan juga sebagai cara untuk meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan di Manhattan Hotel Jakarta. Selain itu, Kompetensi dapat memaksimalkan Produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk memobilisasikan secara vertical maupun horizontal (Ruky dalam Sutrisno, 2017). Kompetensi membutuhkan pengorbanan, antara lain waktu, tenaga, terkadang memerlukan biaya. Akan tetapi kompetensi dapat membantu karyawan dalam menaikkan kemampuan sehingga dapat mendukung produktivitas kerja dan juga karyawan mendapatkan bermacam kompetensi yang akan menjadi nilai lebih bagi diri karyawan tersebut. Sesuai dengan pendapat Zwell dalam Wibowo (2016) memberikan lima kategori kompetensi, yang dimana *Personal attribute* merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang.

Melihat pentingnya kompetensi terhadap Produktivitas kerja karyawan, Manhattan Hotel Jakarta mengadakan pelatihan secara berkala untuk para karyawan untuk menambah kemampuan sehingga produktivitas kerja bisa meningkat. Seperti, mengadakan *Wine Training*, *Coffee Training* dan juga mengadakan English Class kepada setiap perwakilan karyawan dari seluruh Departemen, untuk membantu karyawan mahir dalam berbahasa Inggris. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh (Satria dan Kuswara (2013); Abubakar (2015); Djuhara (2009); Nuryanto (2017)) yang menyatakan bahwa pengaruh kompetensi kerja terhadap produktivitas

pegawai termasuk sangat signifikan. Oleh sebab itu dengan meningkatnya kompetensi karyawan dapat meningkatkan Produktivitas Kerja sehingga bisa menampilkan diri sebagai individu produktif dalam mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Nilai koefisien jalur komitmen Organisasi terhadap produktivitas kerja secara langsung sebesar 0,171 dan signifikan sebesar 0,015 berarti hipotesis 2 dapat diterima karena nilai koefisien jalur positif (0,171) dan nilai signifikan sebesar 0,015 ($0,015 < 0,05$). Hal tersebut adanya hubungan pengaruh positif secara langsung dari Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Manhattan Hotel Jakarta. Komitmen Organisasi harus dimiliki setiap Karyawan yang bekerja di Manhattan Hotel Jakarta. Komitmen Organisasi pada setiap karyawan sangat penting karena dengan suatu komitmen seorang karyawan dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibanding dengan karyawan yang tidak mempunyai komitmen. Biasanya karyawan yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaannya, sehingga apa yang sudah dikerjakannya sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat yang menyatakan bahwa Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (Robbins dalam Samsuddin: 2018).

Untuk meningkatkan komitmen Karyawan, Manhattan Hotel Jakarta memenuhi nilai-nilai kemanusiaan, seperti keadilan, kesopanan, mendukung kesejahteraan karyawan dan menumbuhkan loyalitas karyawan yang lebih tinggi. Manhattan Hotel juga akan memberikan *reward* kepada karyawan yang telah bekerja dengan sangat baik, tujuan memberikan reward ini adalah agar

karyawan merasa nyaman dan memotivasi dirinya untuk tetap tinggal dan meningkatkan produktivitas kerja dalam organisasi. Contoh reward yang diberikan Manhattan Hotel adalah dengan adanya pemilihan *staff* terbaik dalam kurun waktu satu bulan (*Best employee of the month*) dan *Best employee of the year*. Hal ini diperkuat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Paramita et al (2016) ; Hernawaty (2017); Abdullah (2017); Nengsih (2015); Widodo (2009)) yang menyatakan bahwa Komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Jadi dapat dikatakan dengan adanya komitmen organisasi yang dimiliki Karyawan di Manhattan Hotel Jakarta dalam pekerjaan yang dilakukannya, karyawan tersebut mampu meningkatkan secara optimal mutu pekerjaannya yang akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

Nilai koefisien jalur pengembangan karir terhadap produktivitas kerja secara langsung sebesar 0,532 dan signifikan sebesar 0,000 berarti hipotesis 3 dapat diterima karena koefisien jalur positif (0,532) dan signifikan sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$). Hal tersebut adanya hubungan linear dengan pengaruh positif secara langsung dari Pengembangan Karir terhadap Pengembangan Karir Karyawan di Manhattan Hotel Jakarta. Program pengembangan karir merupakan upaya-upaya yang dilakukan perusahaan untuk memberikan kesempatan kepada karyawannya dalam meningkatkan performa kerja. Program ini penting bagi karyawan karena bisa menjadi motivasi untuk mengembangkan diri. Pengembangan karir sangat berguna bagi perusahaan agar roda perusahaan bisa berjalan dengan baik. Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Segoro (2018) pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Dalam rangka meningkatkan

produktivitas kerja Manhattan Hotel melakukan berbagai cara seperti upaya pengembangan karir karyawan. Hotel juga menyediakan program-program yang akan membantu atau memfasilitasi karyawan-karyawannya untuk mengembangkan karir. Perusahaan akan sangat mengapresiasi karyawan yang berpotensi unggul dalam bidang kerjanya. Program pengembangan karir yang Manhattan hotel fasilitasi kepada karyawannya adalah seperti melakukan pelatihan, konsultasi tentang jenjang karier, dan pertukaran karyawan di dalam Sunlake Group of Hotels. Hal ini bertujuan untuk memajukan kualitas SDM agar dapat mencapai tujuan organisasi. Hal ini juga diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Supendy dan Harsum (2018); Abdullah (2016); Rahma et al (2015); Alamsyah (2019)) dalam penelitiannya menerangkan bahwa faktor pengembangan karir secara statistik berpengaruh positif terhadap upaya meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Pengembangan karir dapat dijadikan sebagai alat untuk mendorong atau memotivasi karyawan agar lebih berkualitas dalam meningkatkan produktivitas kerja sehingga dapat menajapai tujuan yang telah ditetapkan Manhattan Hotel.

Nilai koefisien jalur Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan secara langsung sebesar 0,176 dan signifikan sebesar 0,001 berarti hipotesis 4 dapat diterima karena koefisien jalur positif 0,176 dan signifikan sebesar 0,001 ($0,001 < 0,05$). Hal tersebut adanya pengaruh langsung dari Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan di Manhattan Hotel Jakarta. Kompetensi bermanfaat untuk membantu dan meningkatkan hasil kinerja karyawan, karena kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Hal ini sesuai teori yang dikemukakan oleh Jackson et al dalam Kurniawan (2016)

mengatakan, bahwa kompetensi adalah pola pengetahuan, keterampilan, kemampuan, perilaku dan karakteristik lain yang bisa diukur yang dibutuhkan oleh seseorang untuk melakukan peran pekerjaan atau fungsi pekerjaan yang baik.

Dalam hal ini Manhattan mengadakan pelatihan yang sesuai bidang kerja dan tepat sasaran. Seperti, mengadakan *Sequence of Service Training* dan *Food and Beverage Knowledge Training* kepada karyawan dari *Food and Beverages Department*. Dengan tujuan para *waiter/waitress* mampu membuat kinerja menjadi lebih baik dan memberikan pelayanan yang *excellent* kepada tamu. Hal ini membuat Hotel memiliki kesan yang baik kepada tamu tersebut dan tamu tidak segan untuk *stay* di Manhattan lagi nantinya (*repeater Guest*). Selain itu Manhattan Hotel juga memberikan pelatihan kepada setiap Department yang membutuhkan untuk meningkatkan setiap kinerja Karyawannya. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh (Ginati et al (2018); Ahdian (2017); Supiyanto(2015); Wirotomo dan Pasaribu (2015); Ritonga dan Hasibuan (2016)) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa kompetensi dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dalam artian semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, semakin tinggi pula hasil kinerja karyawan tersebut.

Nilai koefisien jalur variabel Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan secara langsung sebesar 0,418 dan signifikan sebesar 0,000 berarti hipotesis 5 dapat diterima karena koefisien jalur positif 0,418 dan signifikan sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$). Hal tersebut adanya pengaruh langsung dari Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan di Manhattan Hotel Jakarta. Pengembangan karir dapat memberikan manfaat bagi kinerja karyawan yang dimana pengembangan karir dapat meningkatkan kemampuan karyawan, yaitu dengan

pengembangan karir melalui Pendidikan dan latihan, akan lebih meningkat kemampuan intelektual maupun ketrampilan karyawan ini sangat membantu dalam pelaksanaan kerja selanjutnya. Yusuf dan Arif (2016); Larasati (2018); Ardana et all (2014) Pengembangan karir dapat mendorong gairah kerja, semangat kerja karyawan yang akan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

Selain memberikan program pengembangan Karier, Manhattan Hotel juga memberikan kesempatan kepada setiap Karyawannya untuk memiliki kesempatan yang sama bagi setiap karyawan untuk naik jabatan yang lebih tinggi levelnya. Untuk bisa naik Jabatan, ada berbagai aspek penilaian yang menjadi pertimbangan Hotel, seperti Karyawan harus memiliki integritas, kreatif dan inisiatif, serta memiliki nilai lebih dari karyawan lain.hal ini dapat membuat karyawan termotivasi dan berlomba dalam meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik lagi. Didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Ahdian (2017); Suwanto (2015); Wirotomo dan Pasaribu (2015); Ritonga dan Hasibuan (2016)) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Dalam hal tersebut apabila pengembangan karir disebuah perusahaan bagus akan mendorong karyawan tersebut menjadi bagus juga dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Nilai koefisien jalur variabel Produktivitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan secara langsung sebesar 0,318 dan signifikan sebesar 0,000 berarti hipotesis 6 dapat diterima karena koefisien jalur positif 0,318 dan signifikan sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$). Hal tersebut adanya pengaruh langsung dari Produktivitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Manhattan Hotel Jakarta. Hal ini menunjukkan bahwa Produktivitas Kerja akan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dinyatakan dalam teori yang dikemukakan oleh Tohardi dalam Sutrisno (2017), yang

menyatakan bahwa produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik hari ini.

Manhattan Hotel sendiri dapat melihat Produktivitas kerja karyawannya dari kehadiran Karyawan tersebut, kedisiplinan menggunakan jam kerja, keseharian dalam bekerja, dan berdasarkan hasil kerja. Apabila hasil kerja yang karyawan tunjukan dapat selesai tepat waktu dan menunjukkan performa yang baik, itu berarti karyawan tersebut bekerja secara produktif. Produktivitas kerja karyawan yang tinggi selain dapat membantu Hotel mencapai tujuan juga berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut menjadi lebih baik. Dengan adanya masukan berupa pelatihan, kemampuan, *attitude* dan keinginan kerja yang tinggi akan menghasilkan output yang benar sesuai dengan standar, efisiensi, efektifitas dalam bekerja. Ketika pegawai mampu menunjukkan hasil yang sesuai atau melebihi target berarti mereka memiliki produktivitas yang tinggi. Hal tersebut dapat diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rohmat (2010); Patmarina (2012); Adnan dan Saragih (2019); Rini(2014)). Jadi dapat dikatakan, Produktivitas tenaga kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Perusahaan.

Nilai pengaruh tidak langsung yang diperoleh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai jalur $\rho Y_1 X_1 = 0,134$ dikalikan variabel Produktivitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai jalur $\rho Y_1 Y_2 = 0,318$ menjadi $(0,134 \times 0,318) = 0,043$. Hasil perkalian menunjukkan bahwa koefisien tidak langsung sebesar 0,043. Setelah dilakukan sobel test, pada tabel 5.21 menunjukkan hasil z-value sebesar 1,588. Yakni lebih besar dari nilai karakteristik z-value pada sobel test yaitu 1,96. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi tidak

berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas kerja yakni dengan hasil $(1,588 < 1,96)$. Nilai signifikasi pada sobel test sebesar $(0,112 > 0,05)$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kompetensi tidak berpengaruh tidak langsung terhadap variabel Kinerja Karyawan dengan adanya *intervening* yaitu Produktivitas Kerja di Manhattan Hotel Jakarta. Di Manhattan Hotel Jakarta, kompetensi tidak berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui produktivitas kerja. Karena, kinerja karyawan tidak bergantung dengan kompetensi yang dimiliki para karyawannya. Karyawan mampu meningkatkan produktivitas kerja dengan kemampuan dirinya sendiri. Sebagian besar karyawan di Manhattan hotel telah memiliki pengalaman sebelumnya dan ahli dalam bidang pekerjaannya. Karyawan menganggap secara tidak langsung pelatihan yang diikuti tidak berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja. Produktivitas kerja dapat dicapai dengan kemauan dan tekad karyawan untuk terus memperbaiki dan meningkatkan hasil kerjanya.

Pengaruh tidak langsung dari kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui produktivitas kerja tidak dapat diterima. Hal ini diperkuat dalam penelitian yang dilakukan oleh Jon Maizar (2017) mengungkapkan bahwa kompetensi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja Karyawan. Dan dari penelitian yang dilakukan oleh (Satria dan Kuswara (2013); Abubakar(2015); Djuhara(2009); Nuryanto(2017)) yang menyatakan bahwa pengaruh kompetensi kerja terhadap produktivitas pegawai termasuk signifikan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan adanya *intervening* Produktivitas Kerja di Manhattan Hotel Jakarta.

Nilai pengaruh tidak langsung yang diperoleh variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja dengan nilai jalur $\rho Y_1 X_2 = 0,171$ dikalikan variabel Produktivitas

Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai jalur $\rho_{Y1Y2} = 0,318$ menjadi $(0,171 \times 0,318) = 0,054$. Hasil perkalian menunjukkan bahwa koefisien tidak langsung sebesar 0,054. Setelah dilakukan sobel *test*, pada tabel 5.21 menunjukkan hasil z-value sebesar 2,322. Yakni lebih besar dari nilai karakteristik z-value pada sobel test yaitu 1,96. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas kerja yakni dengan hasil $(2,322 > 1,96)$. Nilai signifikansi pada sobel *test* sebesar $(0,02 < 0,05)$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap variabel Kinerja Karyawan dengan adanya *intervening* yaitu Produktivitas Kerja di Manhattan Hotel Jakarta.

Komitmen organisasi yang dimiliki karyawan yang bekerja di Manhattan Hotel sangat menjadi perhatian perusahaan. Maka dari itu Manhattan Hotel melakukan upaya-upaya untuk terus meningkatkan komitmen karyawannya. Manhattan Hotel menghargai setiap hak dan kebutuhan para Karyawannya. Hotel menganggap apabila karyawan memiliki komitmen yang kuat, membuat karyawan tersebut enggan untuk meninggalkan Hotel, justru sebaliknya karyawan tersebut akan memberikan usaha terbaiknya untuk meningkatkan kinerja dengan menjadi karyawan yang produktif dan sejalan dengan tujuan perusahaan. Pengaruh tidak langsung dari Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dapat diterima atau mendapatkan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Manhattan Hotel Jakarta. Hal ini diperkuat oleh (Supiyanto (2015); Ritonga dan Hasibuan (2016); Putra (2015); Sapitri (2016)) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan dari penelitian yang dilakukan oleh (Paramita et al (2016); Hernawaty (2017); Abdullah

(2017); Nengsih (2015); Widodo (2009)) yang menyatakan bahwa Komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Jadi, dapat disimpulkan komitmen organisasi berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan adanya *intervening* Produktivitas Kerja di Manhattan Hotel Jakarta.

Nilai pengaruh tidak langsung yang diperoleh variabel Pengembangan Karier terhadap Kinerja dengan nilai jalur $\rho_{Y1X3} = 0,532$ dikalikan variabel Produktivitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai jalur $\rho_{Y1Y2} = 0,318$ menjadi $(0,532 \times 0,318) = 0,169$. Hasil perkalian menunjukkan bahwa koefisien tidak langsung sebesar 0,169. Setelah dilakukan sobel *test*, pada tabel 5.21 menunjukkan hasil z-value sebesar 3,454. Yakni lebih besar dari nilai karakteristik z-value pada sobel *test* yaitu 1,96. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas kerja yakni dengan hasil $(3,454 > 1,96)$. Nilai signifikansi pada sobel *test* sebesar $(0,001 < 0,05)$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh tidak langsung terhadap variabel Kinerja Karyawan dengan adanya *intervening* yaitu Produktivitas Kerja di Manhattan Hotel Jakarta.

Secara tidak langsung, pengembangan karir akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini membuat Manhattan Hotel menyediakan upaya pengembangan karir karyawan dan memberikan *reward* untuk mendukung karir karyawan seperti jenjang karir yang jelas atau naik jabatan. Untuk naik jabatan ke level yang lebih tinggi ada penilaian yang secara garis besar melihat dari kinerja dan produktivitas kerja yang diberikan Karyawan tersebut kepada Manhattan Hotel Jakarta. Pengembangan karir ini membuat karyawan akan memiliki tingkat rasa percaya diri yang lebih baik. Motivasi kerja dan produktivitas kerja yang tinggi akan menghasilkan prestasi yang tinggi

juga dalam kinerja. Pengaruh tidak langsung Pengembangan Karier dapat diterima terhadap Kinerja Karyawan atau mendapatkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Manhattan Hotel Jakarta. Hal ini diperkuat berdasarkan penelitian (Ahdian (2017); Suwanto (2015); Wirotomo dan Pasaribu (2015); Ritonga dan Hasibuan (2016)) menyatakan Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan dari penelitian yang dilakukan oleh (Supendy dan Harsum

(2018); Abdullah (2016); Rahma et al (2015); Alamsyah (2019)) dalam penelitiannya menerangkan bahwa faktor pengembangan karir secara statistik berpengaruh positif terhadap upaya meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Jadi, dapat disimpulkan Pengembangan karir berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan adanya *intervening* Produktivitas Kerja di Manhattan Hotel Jakarta.

Korelasi Dan Determinasi

Tabel 7. Korelasi dan Determinasi

	X ₁	X ₂	X ₃	Y ₁	Y ₂	R ₂
X ₁		0.609	0.620	0.541	0.563	
X ₂	0.609		0.662	0.609	0.641	
X ₃	0.620	0.662		0.712	0.725	
Y ₁	0.541	0.609	0.712		0.705	
Y ₂	0.563	0.641	0.725	0.705		
X ₁ , X ₂ , X ₃						57,3%
X ₁ , X ₃ , Y ₁						65,4%

Sumber: hasil olah SPSS

Berdasarkan perhitungan diperoleh angka korelasi antara variabel kompetensi dan komitmen organisasi sebesar 0,609 untuk menafsir angka dengan kriteria korelasi cukup kuat. Yang mempunyai maksud hubungan antara variabel kompetensi terhadap komitmen organisasi kuat dan searah (hasilnya positif) searah artinya jika kompetensi tinggi maka komitmen organisasi tinggi. Nilai signifikan korelasi dua variabel $0,000 < 0,01$ maka kedua hubungan variabel signifikan. Korelasi antara variabel kompetensi dan pengembangan karier sebesar 0,620 untuk menafsir angka dengan kriteria korelasi cukup kuat. Yang mempunyai maksud hubungan antara variabel kompetensi terhadap pengembangan karier searah (hasilnya positif) searah jika hasilnya kompetensi tinggi maka pengembangan karier tinggi. Nilai signifikan korelasi dua variabel $0,000 < 0,01$ maka hubungan variabel signifikan.

Korelasi antara variabel kompetensi dan produktivitas kerja sebesar 0,541 untuk menafsir angka dengan kriteria korelasi

sedang, yang mempunyai maksud hubungan antara variabel kompetensi terhadap produktivitas kerja searah (hasilnya positif) searah jika hasilnya kompetensi tinggi maka pengembangan karier tinggi. Nilai signifikan korelasi dua variabel $0,000 < 0,01$ maka hubungan variabel signifikan. Korelasi antara variabel kompetensi dan produktivitas kerja sebesar 0,563 untuk menafsir angka dengan kriteria korelasi sedang, yang mempunyai maksud hubungan antara variabel kompetensi terhadap produktivitas kerja searah (hasilnya positif) searah jika hasilnya kompetensi tinggi maka pengembangan karier tinggi. Nilai signifikan korelasi dua variabel $0,000 < 0,01$ maka hubungan variabel signifikan.

Korelasi antara variabel komitmen organisasi dengan pengembangan karier sebesar 0,662 untuk menafsirkan angka kriteria korelasi cukup kuat. Yang mempunyai maksud hubungan antara dua variabel komitmen organisasi dengan pengembangan karier kuat dan searah (hasilnya positif) searah jika kualitas tinggi

dan pengembangan karir tinggi. Nilai signifikan korelasi dua variabel $0,000 < 0,01$ maka hubungan variabel signifikan. Korelasi antara variabel komitmen organisasi dengan produktivitas kerja sebesar 0,609 untuk menafsirkan angka kriteria korelasi cukup kuat. Yang mempunyai maksud hubungan antara dua variabel komitmen organisasi dengan produktivitas kerja kuat dan searah (hasilnya positif) searah jika kualitas tinggi dan pengembangan karir tinggi. Nilai signifikan korelasi dua variabel $0,000 < 0,01$ maka hubungan variabel signifikan.

Korelasi antara variabel komitmen organisasi dengan kinerja sebesar 0,641 untuk menafsirkan angka kriteria korelasi cukup kuat. Yang mempunyai maksud hubungan antara dua variabel komitmen organisasi dengan kinerja kuat dan searah (hasilnya positif) searah jika kualitas tinggi dan pengembangan karir tinggi. Nilai signifikan korelasi dua variabel $0,000 < 0,01$ maka hubungan variabel signifikan. Korelasi antara variabel pengembangan karir dengan produktivitas kerja sebesar 0,712 untuk menafsirkan angka kriteria korelasi cukup kuat. Yang mempunyai maksud hubungan antara dua variabel pengembangan karir dengan produktivitas kerja kuat dan searah (hasilnya positif) searah jika kualitas tinggi dan pengembangan karir tinggi. Nilai signifikan korelasi dua variabel $0,000 < 0,01$ maka hubungan variabel signifikan.

Korelasi antara variabel pengembangan karir dengan kinerja sebesar 0,725 untuk menafsirkan angka kriteria korelasi cukup kuat. Yang mempunyai maksud hubungan antara dua variabel pengembangan karir dengan kinerja kuat dan searah (hasilnya positif) searah jika kualitas tinggi dan pengembangan karir tinggi. Nilai signifikan korelasi dua variabel $0,000 < 0,01$ maka hubungan variabel signifikan. Korelasi antara variabel produktivitas kerja dengan kinerja sebesar 0,705 untuk menafsirkan angka kriteria korelasi cukup kuat. Yang mempunyai maksud hubungan antara dua variabel

produktivitas kerja dengan kinerja kuat dan searah (hasilnya positif) searah jika kualitas tinggi dan pengembangan karir tinggi. Nilai signifikan korelasi dua variabel $0,000 < 0,01$ maka hubungan variabel signifikan.

Determinasi sub pertama menjelaskan kemampuan variabel kompetensi, komitmen organisasi dan pengembangan karier dalam membentuk produktivitas kerja adalah sebesar 57,3%. Adapun sisanya sebesar 42,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini, seperti: Pekerjaan yang menarik, Keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan, Etos kerja, dan Lingkungan atau sarana kerja yang baik. Determinasi sub kedua menjelaskan kemampuan variabel kompetensi, pengembangan karier dan Produktivitas Kerja dalam membentuk Kinerja adalah sebesar 65,4%. Adapun sisanya sebesar 34,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini, seperti: Faktor Individual : Kemampuan / keahlian, latar belakang dan demografi, Faktor Psikologis : Persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan Motivasi, dan Faktor Organisasi : sumber daya, kepemimpinan, struktur dan job design.

Kesimpulan

Dari hasil pembahasan, penulis dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Manhattan Hotel Jakarta dengan kontribusi sebesar 0,134.
2. Komitmen organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Manhattan Hotel Jakarta dengan kontribusi sebesar 0,171.
3. Pengembangan karir berpengaruh langsung dan signifikansi terhadap produktivitas kerja karyawan Manhattan Hotel Jakarta dengan kontribusi sebesar 0,532.

4. Kompetensi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan Manhattan Hotel Jakarta dengan kontribusi nilai sebesar 0,176.
5. Pengembangan karir berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan Manhattan Hotel Jakarta dengan kontribusi nilai sebesar 0,418.
6. Produktivitas kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan Manhattan Hotel Jakarta dengan kontribusi nilai sebesar 0,318.
7. Tidak ada pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas kerja Manhattan Hotel Jakarta dengan kontribusi nilai 0,043.
8. Adanya pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas kerja Manhattan Hotel Jakarta berpengaruh positif dengan kontribusi nilai 0,054.
9. Adanya pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas kerja Manhattan Hotel Jakarta berpengaruh positif dengan kontribusi nilai 0,169.

Saran

Setelah dilakukan penelitian terdapat kekurangan yang harus menjadi perhatian perusahaan untuk diperbaiki. Melihat dari banyaknya yang tidak setuju akan pernyataan pelatihan yang diikuti dapat membantu karyawan dalam melakukan pekerjaannya maka disarankan agar pihak hotel lebih memperhatikan lagi pelatihan yang diperuntukan bagi karyawan sesuai dengan kebutuhan dan tepat sasaran pada bidang pekerjaan masing-masing, serta Perusahaan memberikan *reward* yang sesuai apabila karyawan telah memberikan kinerja yang baik dan melebihi target dapat membuat karyawan semakin termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya sehingga dapat menguntungkan perusahaan.

Daftar Pustaka

- Achmad Kuncoro, Engkus dan Riduwan. 2008. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur*. Bandung: Alfabeta.
- Afandi, Pandi. 2016. *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Ardana, I Komang; Mujiati, Ni Wayan dan Utama, I Wayan Mudiarta. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Cushway, Barry. 1996. *Human Resource Management*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Dessler, Garry. 2005. *Human Resource Management*. New Jearsey: Person Education, Inc.
- Fahmi, Irham. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Flippo, Edwin B. 1995. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Pt Gelora Aksara Pratama
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Kasmir. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Kuncoro, Riduwan. 2013. *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Alalisis Jalur)*. Bandung: Alfabeta.
- Kurniawan, Zuky. 2016. *Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi & Manajemen*. Yogyakarta: CV Budi Utama

- Larasati, Sri. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Budi Utama
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta. Andi
- McShane, Steven Lattimore. dan Glinow, Mary Ann Von. 2010. *Organizational behavior : emerging knowledge and practice for the real world*. Amerika: The McGraw-Hill Companies, Inc
- Prabu, Mangkunegara Anwar. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosda karya.
- Prawiro, Darsono dan Utari, Dewi. 2016. *Manajemen SDM Abad 21*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Priansa, Donni Juni. 2019. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Priyatno Duwi. 2018. *Panduan Olah Data SEM dengan Program AMOS24*
- Rachman, Taufiq. 2016. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Samsuddin, Harun. 2018. *Kinerja Pegawai: Tinjauan dari Dimensi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka
- Segoro, Waseso. 2017. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Yogyakarta: CV Budi Utama
- _____, Waseso. 2018. *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Budi Utama
- Sinambela, Lijan Poltak dan Sinambela, Sartono. 2019. *Manajemen Kinerja*. Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Siregar, Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri.
- Spencer, Lyle M dan Spencer, Signe M. 1993. *Competency at Work*. United States: John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- Sunyoto, Suyanto 2011. *Analisis regresi untuk uji hipotesis*, Yogyakarta. Caps
- Sutrisno, Edy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bandar Maju
- Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja Edisi Kelima*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yusuf, Burhanuddin dan Arif, M Nur Rianto. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Abdullah, dudung (2017). *Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Lingkungan Psikologis Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bank Bjb Cabang Majalengka*. Majalengka: ISSN
- Abdullah, dudung (2016). *Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt. Gistex Garment Indonesia Kabupaten Majalengka*. Majalengka: ISSN
- Abubakar, Rodlial Ramdhan Tackbir (2015). *Analisis Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kota Bandung*
- Adnan, Anniza dan Saragih, Romat (2019) *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Produktivitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Meteorologi Klimatologi Dan Geofisika (Bmkg) Jakarta*. Jakarta: ISSN

- Ahdian, Masykur (2017). *Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap PT. Tanjung Kreasi Parquet Industry Temanggung*. Surakarta: IAIN Surakarta
- Alamsyah, suria (2019). *Pengaruh Performance, Orientasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja Pada Pt. Gudang Garam Tbk. Cabang Medan*. Medan: Jurnal Ilmiah Dunia Ilmu
- Djuhara, Djadjun (2009). *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Pada Karyawan Bagian Manajemen, Sirkulasi Dan Iklan Pt. Tribun Jabar Bandung*
- Ginanti, Made Galuh dan Pono, Mahlia Muis Maat. (2018). *Analisis pengaruh kompetensi, pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada tim tanggap darurat Fire and amergency services di wilayah kerja tambang PT Vale Ind Tbk*
- Hernawaty (2017). *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Pt Home Center Medan*. ISSN
- Maizar , Jon (2017). *Pengaruh Motivasi, Kompetensi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara VI (Persero) Pasaman Barat*. Padang:ISSN
- Nengsih, Verly Septia(2015). *Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Marketing Pt. Asuransi Bumi Putra*. Riau: JOM FEKON.
- Nuryanto (2017). *Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas Iii Satui*
- Paramita,F.Andi.Budi. Patricia, Dhiana& Wulan ,Heru Sri(2016), *Pengaruh Pengembangan Karir dan komunikasi terhadap komitmen karyawan yang berdampak pada produktivitas kerja (studi kasus karyawan di CV. Tirta Minerva Semarang)*, Journal Of Management
- Patmarina, Hepiana dan Erisna, Nuria (2012). *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Produktivitas Kerja Perusahaan Cv. Laut Selatan Jaya Di Bandar Lampung*. Bandar Lampung: Jurnal Manajemen Dan Bisnis
- Putra, Siswanto Wijaya(2015). *Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri Kecil*. Sidoarjo
- Rahma et all (2015) *Analisis Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai* . Pangkal Pinang: Jurnal Progresif Manajemen Bisnis STIE-IBEK
- Rini, Indah Prasetya (2014). *Pengaruh Produktivitas Tenaga Kerja Terhadap Kinerja Waktu Proyek Pada Bangunan Bertingkat*.
- Ritonga, Suji Adelina dan Hasibuan, Desmawaty(2016). *Pengaruh Kompetensi, Komitmen Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Prudential Life Assurance Rantauprapat*. Labuhan Batu:Jurnal Ecobisma
- Rohmat, Saepul (2010). *Pengaruh Produktivitas Tenaga Kerja Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Pt Hini Daiki Indonesia)*
- Sapitri, Ranty (2016). *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik*

- Negara Area Pekanbaru. Riau:JOM Fisip.*
- Satria, R. Okky dan Kuswara ,Asep (2013), *Pengaruh Motivasi dan pelatihan terhadap kompetensi kerja serta implikasinya pada produktivitas pegawai dinas Perhubungan kota Bandung*, ISSN
- Supendy,Rustam.Harsum(2018) *Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Karyawan Pt Pos Indonesia (Persero) Kendari.* ISSN
- Suwarto, FX. (2015), *Pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan.*
- Widodo, untung (2009). *Pengaruh Kepercayaan Pada Atasan, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan .* Semarang
- Wirotomo, Dono dan Pasaribu, Popy Novita (2015) *Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir, Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Knerja Pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan .* Jurnal Mix
- Yudi Supiyanto (2015), *Pengaruh Kompensasi, kompetensi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan dan kinerja.*