

## **PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA LPD DI KECAMATAN MENGWI BADUNG**

**<sup>1</sup>I Made Mahendra Putra, <sup>2</sup>Anak Agung Dwi Widyani, <sup>3</sup>Ni Putu Ayu Sintya Saraswati**  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar  
Email : imademahendraputra@gmail.com

### **ABSTRAK**

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menciptakan kinerja karyawan yang tinggi, organisasi harus mampu memberikan pengembangan dan motivasi kepada karyawannya agar para karyawan semakin terdorong untuk melaksanakan tugasnya sehingga dapat meningkatkan produktivitasnya secara menyeluruh. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan memperoleh bukti empiris pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung yang berjumlah 306 orang. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 75 orang dengan menggunakan rumus Slovin. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan SEM-PLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, 2) pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 3) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 4) motivasi sebagai variabel intervening mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan variabel lain yang secara teori mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci : Pengembangan Sumber Daya Manusia, Motivasi, kinerja**

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam aktivitas perusahaan, karena bagaimanapun juga kemajuan dan keberhasilan suatu perusahaan tidak lepas dari peran dan kemampuan sumber daya manusia yang baik (Septiani, 2015). Menurut Saraswati, dkk (2021:122) Sumber daya manusia adalah sumber untuk mencapai keunggulan kompetitif karena kemampuannya untuk mengkonversi sumber daya lainnya (uang, mesin, metode dan material) ke dalam hasil (produk atau jasa).

Salah satu faktor yang sangat penting mempengaruhi kemajuan sebuah perusahaan adalah kinerja karyawan. Menurut Widyani, dkk (2020:56) Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan di informasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Menurut Susanty dan Baskoro (2012) kinerja yang baik adalah

kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) merupakan jenis lembaga keuangan mikro non bank dimana pemiliknya adalah lembaga desa adat atau desa pakraman (institusi) serta merupakan satu-satunya lembaga keuangan mikro non bank yang dikelola oleh lembaga desa adat di Bali. Keberadaan LPD di Bali diatur dalam Perda Provinsi Bali Nomor 2 Tahun 1988, dan telah diperbaharui dengan Perda Nomor 8 Tahun 2002, dengan ciri-ciri sebagai berikut : (1) merupakan badan usaha; (2) milik desa pakraman; (3) dibentuk dan dikelola oleh desa pakraman; (4) menyelenggarakan fungsi-fungsi kelembagaan keuangan komunitas desa pakraman.

Kecamatan Mengwi merupakan salah satu kecamatan yang ada di Kabupaten Badung, yang terdiri dari 38 desa adat dan terdapat 38 LPD dengan mempekerjakan sebanyak 306 orang karyawan. Masyarakat yang ada di Kecamatan Mengwi sangat terbantu dengan mendapatkan fasilitas kredit dari keberadaan Lembaga Perkreditan Desa (LPD). LPD merupakan urat nadi bagi keberlangsungan perekonomian suatu desa. Melihat pentingnya fungsi LPD tersebut, perlu adanya lembaga khusus yang dapat memberdayakan LPD, sehingga Lembaga Pemberdayaan Lembaga Perkreditan Desa (LPLPD) dibentuk. LPLPD menjalankan tugas melalui penguatan teknis terkait administrasi dan pembukuan, pengecekan, penataran, pengelolaan anggaran pengamanan LPD, pengelolaan anggaran penjaminan persediaan LPD, pengelolaan anggaran penunjang likuiditas LPD, dan pengendalian masalah-masalah LPD.

Berdasarkan laporan dari Lembaga Pemberdayaan Lembaga Perkreditan Desa (LPLPD) Kabupaten Badung bahwa 1 tahun terakhir ini yaitu tahun 2020, kredit yang disalurkan kepada krama desa pakraman

(warga desa) beberapa pembayaran mengalami kelancaran dan ada pula pembayaran yang masih diragukan bahkan sampai tidak dapat ditagih (macet). Selain itu, berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan dengan ketua LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung, terdapat permasalahan lain mengenai absensi karyawan. Dimana dalam 1 tahun terakhir ini yaitu tahun 2020, absensi kehadiran karyawan berfluktuasi sehingga menghambat selesainya pekerjaan yang dilakukan. Baik atau buruknya tingkat absensi karyawan akan sangat berdampak pada tujuan perusahaan. Ketidakhadiran karyawan berpengaruh pada tinggi rendahnya kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena kurangnya pengembangan dan motivasi yang diberikan pada karyawan LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung. Dengan tingkat absensi yang tinggi maka pekerjaan menjadi tertunda sehingga perusahaan tidak dapat berjalan secara optimal.

Kajian empiris Basrie (2018), Rohayati (2020) dan Supriadi (2020) menyimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun bertolak belakang dengan penelitian Karo dan Tamami (2016) serta Jatmika dan Andarwati (2017) yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Widyani, dkk (2019), Siregar (2019), Sembiring (2020) dan Fitrianto (2020) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya motivasi sangat memegang peranan penting dalam mempengaruhi tingkat kemampuan dalam menjalankan fungsinya, sehingga suasana yang harmonis dapat mendorong prestasi kerja dengan baik berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Namun, penelitian Adha, dkk (2019) serta Sinaga

dan Hidayat (2020) menjelaskan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan hasil penelitian satu dengan penelitian lainnya menyebabkan perlu kiranya dilakukan kajian ulang mengenai pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening guna untuk membuktikan pengaruh masing-masing variabel tersebut secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

Tujuan dari penelitian ini untuk menjawab rumusan masalah penelitian, yaitu untuk mengetahui pengaruh pengembangan sumber daya manusia baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1) Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Handoko (2008:117), menyatakan bahwa pengembangan merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar. Menurut Santi (2016), pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal.

### **2) Motivasi**

Samsudin (2010:281) mengemukakan bahwa motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Menurut Richard dalam Sedarmayanti (2009:233), motivasi adalah kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan

yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan. Ini bukan perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia/rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.

### **3) Kinerja Karyawan**

Menurut Afandi (2018:83), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Menurut Wibowo (2010:4), kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

### **4) Hipotesis**

H<sub>1</sub> : Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung.

H<sub>2</sub> : Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung.

H<sub>3</sub> : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung.

H<sub>4</sub> : Motivasi sebagai variabel intervening mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung.

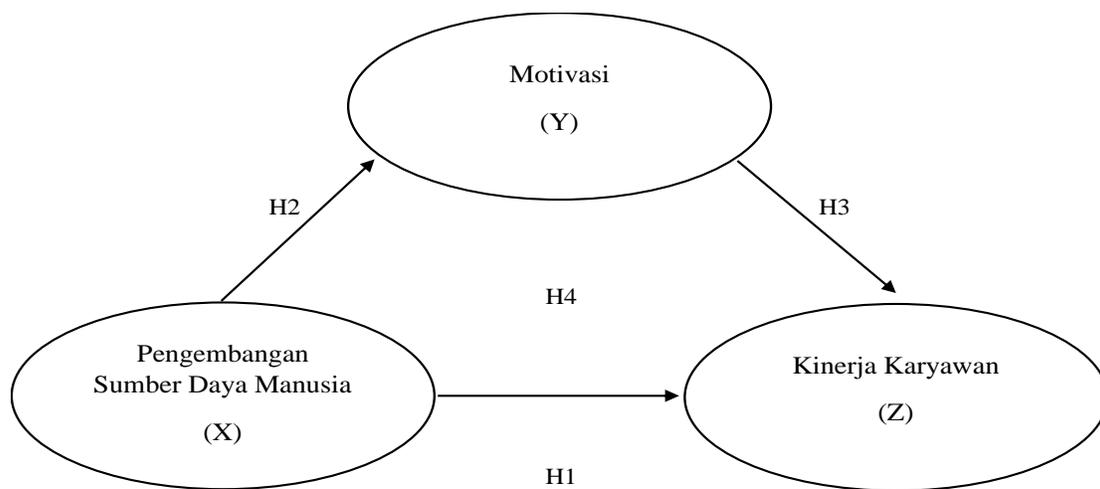
## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung, yang berjumlah 306 karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah 75 responden yang ditentukan dengan menggunakan rumus slovin. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proportionate stratified random sampling* Sedangkan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural

berbasis *variance* atau *component based structural equation model*, yang dikenal dengan *Partial Least Square* (PLS) yang diuji melalui tahapan sebagai berikut : konseptualisasi model, menentukan model analisis algorithm, menentukan metode resampling, menggambar diagram jalur, evaluasi model, pengujian hipotesis, dan pengujian pengaruh mediasi menggunakan program SmartPLS versi 3.0.

Penelitian ini memfokuskan pada hubungan antara pengembangan sumber daya manusia, motivasi dan kinerja karyawan yang digambarkan melalui kerangka konsep berikut.

Gambar 1  
Kerangka Konsep Penelitian



Sumber : Hasil pemikiran peneliti (2021)

## HASIL PENELITIAN

### Evaluasi Model Pengukuran

(*Measurement Model/Outer Model*)

#### a) *Convergent Validity*

Suatu indikator dikatakan valid jika koefisien *outer loading* lebih besar dari 0,70. Namun demikian pada riset tahap

pengembangan skala, *loading* 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Latan dan Ghozali, 2015:76), serta nilai *p-value* < 0,05 atau signifikan pada *t-statistik* 1,96. Hasil pengukuran *outer model*, dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4.1  
 Hasil Perhitungan *Outer Loading* Indikator-indikator untuk Variabel Pengembangan SDM, Motivasi dan Kinerja Karyawan

Variabel	Indikator	Koefisien <i>Outer Loading</i>	<i>P-Values</i>
Pengembangan SDM (X)	Pengetahuan (X1)	0,786	0,000
	Kemampuan (X2)	0,780	0,000
	Keterampilan (X3)	0,764	0,000
Motivasi (Y)	Kerja keras (Y1)	0,671	0,000
	Orientasi masa depan (Y2)	0,815	0,000
	Usaha untuk maju (Y3)	0,868	0,000
	Rekan kerja yang dipilih (Y4)	0,620	0,000
	Ketekunan (Y5)	0,888	0,000
	Pemanfaatan waktu (Y6)	0,946	0,000
Kinerja Karyawan (Z)	Kualitas kerja (Z1)	0,930	0,000
	Kuantitas (Z2)	0,981	0,000
	Tanggung jawab (Z3)	0,929	0,000
	Kerjasama (Z4)	0,793	0,000
	Inisiatif (Z5)	0,965	0,000

Sumber : Olah Data, 2021

b) *Discriminant Validity*

Tabel 4.2  
 Hasil Perhitungan *Cross Loading*

	Pengembangan SDM (X)	Motivasi (Y)	Kinerja Karyawan (Z)
X1	<b>0.786</b>	0.175	0.219
X2	<b>0.780</b>	0.264	0.251
X3	<b>0.764</b>	0.406	0.179
Y1	0.408	<b>0.671</b>	0.258
Y2	0.131	<b>0.815</b>	0.310
Y3	0.323	<b>0.868</b>	0.324
Y4	0.115	<b>0.620</b>	0.225
Y5	0.349	<b>0.888</b>	0.317
Y6	0.401	<b>0.946</b>	0.349
Z1	0.170	0.349	<b>0.930</b>
Z2	0.333	0.398	<b>0.981</b>
Z3	0.291	0.325	<b>0.929</b>
Z4	0.188	0.249	<b>0.793</b>
Z5	0.258	0.364	<b>0.965</b>

Sumber : Olah Data, 2021

Hasil perhitungan *loading* faktor dari masing-masing indikator konstruk mempunyai *loading* faktor tertinggi kepada

konstruk yang dituju dibandingkan *loading* faktor lain dan dinyatakan valid.

### c) *Reliability*

Tabel 4.3  
Hasil Perhitungan *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
Pengembangan SDM (X)	0,820	0,781
Motivasi (Y)	0,918	0,891
Kinerja Karyawan (Z)	0,966	0,955

Sumber : Olah Data, 2021

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai seluruh konstruk telah menunjukkan nilai lebih besar dari 0,70 sehingga memenuhi syarat reliabel berdasarkan kriteria *composite reliability* dan *cronbach alpha*.

### Evaluasi Model Struktural (*Structural Model/Inner Model*)

#### a) Evaluasi Model Struktural Melalui *R-Square (R<sup>2</sup>)*

Tabel 4.4  
Hasil Perhitungan *R-Square* dan *AVE*

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>AVE</i>
Pengembangan SDM (X)	0,000	0,603
Motivasi (Y)	0,149	0,656
Kinerja Karyawan (Z)	0,158	0,850

Sumber : Olah Data, 2021

Nilai *R<sup>2</sup>* untuk pengembangan sumber daya manusia (X) terhadap motivasi (Y) adalah sebesar 0,149, yang artinya motivasi 14,90% dipengaruhi oleh pengembangan sumber daya manusia, sedangkan sisanya 85,10% adalah faktor lain diluar model

penelitian. Nilai *R<sup>2</sup>* sebesar 0,149 tergolong model yang lemah.

Nilai *R<sup>2</sup>* sebesar 0,158, ditunjukkan oleh pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Artinya 15,80% kinerja karyawan dipengaruhi oleh pengembangan sumber daya manusia dan motivasi, sisanya sebesar 84,20% adalah faktor lain di luar model penelitian. Nilai *R<sup>2</sup>* sebesar 0,158 termasuk kategori lemah.

#### b) Evaluasi Model Struktural melalui *Q-Square Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)*

Hasil perhitungan *Q-Square Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)* sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \\
 &= 1 - (1 - 0,149) (1 - 0,158) \\
 &= 1 - (0,851) (0,842) \\
 &= 1 - (0,716542) \\
 &= 0,2834
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan *Q<sup>2</sup>* sebesar 0,2834 (28,34%) dapat dijelaskan melalui hubungan antar variabel pengembangan sumber daya manusia, motivasi dan kinerja karyawan, sedangkan sisanya 71,66% adalah faktor lain diluar model penelitian. Mengacu pada kriteria kuat lemahnya model berdasarkan nilai *Q-Square Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)*, maka model ini tergolong kuat.

### c) Evaluasi Model Struktural melalui Goodness of Fit (GoF)

Hasil pengukuran kuat lemahnya model berdasarkan Goodnes of Fit (GoF) adalah sebagai berikut.

$$GoF = \sqrt{(AVE \times R^2)}$$

$$GoF = \sqrt{\left\{ \frac{(0,603 + 0,656 + 0,850)}{3} \times \frac{(0,149 + 0,158)}{2} \right\}}$$

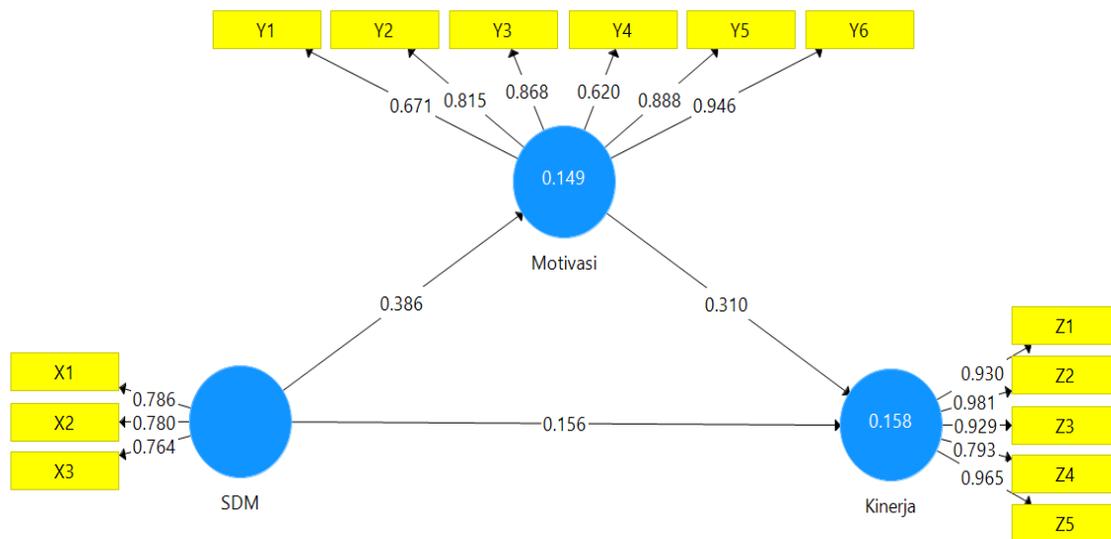
$$GoF = \sqrt{\left\{ \frac{2,109}{3} \times \frac{0,307}{2} \right\}}$$

$$GoF = \sqrt{0,703 \times 0,1535}$$

$$GoF = \sqrt{0,1079105}$$

$$GoF = 0,3284$$

Hasil perhitungan GoF di atas, menunjukkan nilai sebesar 0,3284, maka mengacu pada kriteria kuat lemahnya model pengukuran melalui Goodness of Fit (GoF), model ini tergolong ke dalam model yang kuat.



Sumber : Olah Data, 2021

Gambar 2  
Diagram Path Hubungan Antara Pengembangan SDM, Motivasi dan Kinerja Karyawan

Tabel 4.5  
Hubungan Langsung Antara Variabel Pengembangan SDM, Motivasi dan Kinerja Karyawan

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	T Statistics	P Values	Keterangan
Pengembangan SDM (X) → Kinerja Karyawan (Z)	0,156	0,993	0,321	Tidak Signifikan
Pengembangan SDM (X) → Motivasi (Y)	0,386	4,213	0,000	Signifikan
Motivasi (Y) → Kinerja Karyawan (Z)	0,310	3,265	0,001	Signifikan

Sumber : Olah Data, 2021

## **Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan**

Pengujian dari koefisien jalur antara pengembangan sumber daya manusia menuju konstruk kinerja karyawan sebesar 0,156 dengan koefisien t-statistik sebesar  $0,993 < t\text{-tabel } 1,96$  dan nilai signifikansi sebesar  $0,321 > 0,05$ , menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian ini membuktikan hipotesis 1 ( $H_1$ ), yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, diterima. Artinya, program pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung dapat dikatakan baik, namun hasil yang menunjukkan tidak signifikan berarti bahwa masih kurangnya program pengembangan sumber daya manusia yang diberikan dan tidak dilaksanakan secara rutin. Dalam hal ini LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung harus berani mengambil tindakan untuk meningkatkan program pengembangan sumber daya manusia seperti memberikan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan serta keterampilan agar lebih bermanfaat bagi karyawan dan bukan hanya sekedar kewajiban, apabila program pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan secara efektif maka program tersebut akan memiliki dampak yang baik bagi kinerja karyawan, bahkan dapat meningkatkan kualitas karyawan pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung kedepannya.

Pengembangan sumber daya manusia adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan pekerja. Demikian juga dengan kompetensi-kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan manajemen

pengetahuan untuk kepentingan peningkatan kinerja. Pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan untuk melatih dan meningkatkan kemampuan secara nyata dan dapat menyelesaikan suatu pekerjaan (Rowley dan Jackson, 2012:88).

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Lande, dkk (2017) yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Motivasi**

Pengujian dari koefisien jalur antara pengembangan sumber daya manusia menuju konstruk motivasi sebesar 0,386 dengan koefisien t-statistik sebesar  $4,213 > t\text{-tabel } 1,96$  dan nilai signifikansi sebesar  $0,00 < 0,05$ , menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hasil pengujian ini membuktikan hipotesis 2 ( $H_2$ ), yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap motivasi dapat diterima. Artinya, semakin meningkatnya pengembangan SDM yang diberikan maka motivasi kerja karyawan pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung juga akan semakin meningkat.

Pengembangan sumber daya manusia memiliki peran yang vital dalam upaya mengarahkan, mendorong, memotivasi peningkatan/pengembangan kemampuan dan keterampilan para karyawan yang diimplementasikan pada pekerjaannya untuk mencapai keefektifan sumber daya manusia dalam organisasi (Lee dan Bruvold, 2003). Apabila individu tersebut mempunyai motivasi yang tinggi maka dia akan berkinerja tinggi sehingga tujuan yang akan dicapai dan yang diinginkan perusahaan dapat terwujud. Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh

pengembangan sumber daya manusia terhadap motivasi.

Hasil penelitian Syaiful (2018), Mota (2014) dan Chauhan (2019) menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

## Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian dari koefisien jalur antara motivasi menuju konstruk kinerja karyawan sebesar 0,310 dengan koefisien t-statistik sebesar  $3,265 > t\text{-tabel } 1,96$  dan nilai signifikansi sebesar  $0,01 < 0,05$ , menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian ini membuktikan hipotesis 3 ( $H_3$ ), yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Artinya, semakin meningkatnya motivasi yang diberikan maka kinerja

karyawan pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung juga semakin meningkat.

Motivasi juga merupakan suatu faktor yang mendorong kinerja seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Pemberian motivasi yang tepat akan mendorong karyawan bekerja lebih efektif dan efisien. Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan harus memberikan motivasi yang baik kepada seluruh karyawannya agar dapat mencapai prestasi kerja dan meningkatkan kinerja (Ekhsan, 2019). Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Siregar (2019), Sembiring (2020) dan Fitrianto (2020) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening

Tabel 4.6  
Hasil Perhitungan Total *Indirect Effect*

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	T Statistics	P Values	Keterangan
Pengembangan SDM (X) → Motivasi (Y) → Kinerja Karyawan (Z)	0,120	2,404	0,017	Signifikan

Sumber : Olah Data, 2021

Pengujian dari koefisien jalur antara pengembangan sumber daya manusia melalui motivasi menuju konstruk kinerja karyawan sebesar 0,120 dengan koefisien t-statistik sebesar  $2,404 > t\text{-tabel } 1,96$  dan nilai signifikansi sebesar  $0,017 < 0,05$ . Hasil pengujian ini membuktikan hipotesis 4 ( $H_4$ ), yang menyatakan bahwa motivasi sebagai variabel intervening mempengaruhi

pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

Pada dasarnya perusahaan tidak hanya mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi perusahaan membutuhkan karyawan yang mau untuk bekerja dengan giat dan memiliki keinginan untuk mencapai kinerja yang optimal. Maka, motivasi sangatlah diperlukan agar individu

dapat mencapai tujuan atau kinerja yang diharapkan (Hasibuan, 2008:141).

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Arofah,dkk (2019) serta Putri dan Mashudi (2016) menjelaskan bahwa motivasi terbukti menjadi variabel intervening hubungan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan.

## KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

- 1) Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung dapat dikatakan baik, namun hasil yang tidak signifikan berarti bahwa masih kurangnya program pengembangan sumber daya manusia yang diberikan serta tidak dilaksanakannya secara rutin. Sehingga pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung perlu dilaksankannya program pengembangan sumber daya manusia yang lebih mendalam seperti mengadakan kegiatan pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan pengetahuan, kemampuan serta keterampilan agar lebih bermanfaat dalam meningkatkan kinerja karyawan di masa yang akan datang.
- 2) Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung. Artinya,

semakin meningkatnya pengembangan SDM yang diberikan maka motivasi kerja karyawan pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung juga akan semakin meningkat.

- 3) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung. Artinya, semakin meningkatnya motivasi yang diberikan, maka kinerja karyawan pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung juga semakin meningkat.
- 4) Motivasi sebagai variabel intervening mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung. Hal ini memberikan indikasi bahwa motivasi harus menjadi perhatian dalam memberikan pengembangan yang layak untuk meningkatkan kinerja karyawan pada LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung.

### B. Keterbatasan

Keterbatasan yang dapat disampaikan dari penelitian ini yaitu pada saat melakukan penelitian kiranya membutuhkan waktu yang lama ketika proses pengajuan ijin penelitian sehingga waktu dalam penelitian menjadi tidak efektif. Begitu pula dengan penyebaran kuesioner yang lama disebabkan oleh kesibukan dari pengurus LPD ketika peneliti melakukan pengisian kuesioner sehingga menjadi tidak efisien. Selain itu penelitian ini hanya terbatas dilakukan pada 38 LPD yang ada di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung sehingga untuk peneliti berikutnya dapat memperluas jangkauan penelitian,

seperti seluruh LPD yang ada di Provinsi Bali.

## C. Saran

- 1) Untuk meningkatkan pengembangan sumber daya manusia, sekiranya perlu ditingkatkan indikator pengetahuan. Untuk itu, pihak LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung perlu memberikan kegiatan seperti pelatihan dan edukasi yang lebih mendalam guna meningkatkan pengetahuan karyawannya dalam melaksanakan tugas agar lebih bermanfaat di masa yang akan datang.
- 2) Untuk meningkatkan motivasi, sekiranya perlu ditingkatkan indikator pemanfaatan waktu. Untuk itu, pihak LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung perlu memberikan kesempatan waktu luang kepada karyawannya untuk bekerja dan melakukan hal yang mereka inginkan tanpa adanya paksaan dari atasan agar karyawan tidak merasa tertekan pada saat bekerja.
- 3) Untuk meningkatkan kinerja karyawan, sekiranya perlu ditingkatkan indikator tanggung jawab. Untuk itu, pihak LPD di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung perlu memberikan sanksi jika karyawan lalai dalam bertugas baik berupa teguran ataupun hukuman seperti tugas tambahan, sehingga dengan adanya sanksi tersebut karyawan dapat lebih bertanggung jawab lagi dalam bekerja.
- 4) Bagi peneliti berikutnya dapat mengkombinasikan indikator penyusunan variabel dari berbagai sumber, sehingga dapat

mendefinisikan variabel lebih luas. Serta dapat menambah variabel bebas yang sekiranya dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan *knowledge sharing*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adha, R. N., Qomariah, N., dan Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, Vol 4, No. 1, pp. 47-62.
- Afandi, Pandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru : Zanafa Publishing.
- Arofah, R. U., Haryadi, H., dan Nurfitri, T. (2019). Pengaruh Kepemimpinan serta Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Guru SMA IT Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto Tahun 2018). *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, Vol 9, No. 1.
- Basrie, F. H. (2018). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Pertamina (Persero) Unit Pengolahan V Balikpapan-Kalimantan Timur. *BISMA (Bisnis dan Manajemen)*, Vol 1. No. 1, pp. 72-83.
- Chris Rowley & Keith Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia The Key Concepts, Cetakan Kesatu*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Ekhsan, M. (2019). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Optimal: Jurnal Ekonomi*

- dan Kewirausahaan*, Vol 13. No. 1, pp 1-13.
- Fitrianto, I. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Kepuasan Kerja, terhadap Kinerja Karyawan PT. Bumi Rama Nusantara. *YUME: Journal of Management*, Vol 3. No. 1.
- Ghozali, Imam., dan Latan, Hengky. (2015). *Partial Least Square Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang : BEFE Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu. (2008). *Organisasi dan Motivasi (Dasar Peningkatan Produktivitas)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jatmika, D., & Andarwati, M. (2017). Pengaruh Pengembangan Sumberdaya Manusia terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Pegawai Kementerian Agama di Jombang. *In Seminar Nasional Sistem Informasi (SENASIF)*, Vol. 1. No. 1, pp. 395-407.
- Karo-Karo, S., & Tamami, S. (2016). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit BP. Batam. *BENING*, Vol. 3, No. 1.
- Maryani, N. L. K. S., Widyani, A. A. D., & Saraswati, N. P. A. S. (2020). Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada PT Arta Sedana Retailindo Cabang Hardys Malls Sanur Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Inter. *Values*, Vol 1. No. 2, pp 53-67.
- Putri, I. A. J., & SE, M. A. (2016). Analisis Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Dosen Politeknik Pelayaran Surabaya dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *JADE17: Jurnal Doktor Ekonomi*, Vol 1. No. 1.
- Rohayati, T. (2020). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Reindo. *Jurnal Manajemen Fe-Ub*, Vol 7. No. 1, pp 1-13.
- Santi, N. K. (2016). Strategi Peningkatan Kinerja Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia Di PT BPRS Bumi Artha Sampang Cilacap (Doctoral dissertation, UPT Perpustakaan).
- Saraswati, N. P. A. S., Widyani, A. A. D., & Rani, A. S. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura Support Bali di Kabupaten Badung. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Vol 4. No. 3, pp 217-230.
- Sembiring, H. (2020). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Sinarmas Medan. *Jurakunman (Jurnal Akuntansi dan Manajemen)*, Vol 13. No. 1.
- Septiani, V. M. (2015). Pengaruh Pelatihan, Pengalaman Kerja, dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia perwakilan Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol 3. No. 3.
- Sinaga, T. S., & Hidayat, R. (2020). Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol 8. No. 1, pp 15-22.

- Siregar, D. (2019). Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Perseroan Terbatas Digitdata Terminal Evolusi. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, Vol 2. No. 1, pp 74-82.
- Supriadi, A. (2020). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pemadam Kebakaran dan penyelamatan Kabupaten Wajo. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik Dan Bisnis*, Vol 2. No. 1, pp 73-81.
- Susanty, A., & Baskoro, S. W. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja serta dampaknya pada Kinerja Karyawan (studi kasus pada PT. PLN (Persero) APD Semarang). *J@ Ti Undip: Jurnal Teknik Industri*, Vol 7. No. 2, pp 77-84.
- Widyani, AAD, Maryani, NLKS, & Saraswati, NPAS. 2019. Peningkatan Motivasi dalam hubungan Kompensasi Finansial dan Kinerja Karyawan pada PT Arta Sedana Retailindo Cabang Hardys Malls Sanur. *SKETSA BISNIS*, Vol 6. No. 2, pp 112-124.