

# **PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA, KOMPETENSI DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN SEMANGAT KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA SEKOLAH BUDDHIS BODHICITTA MEDAN**

Oleh:

Jonni <sup>1)</sup>

Jonner Lumban Gaol <sup>2)</sup>

Sarman Sinaga <sup>3)</sup>

Universitas Darma Agung, Medan <sup>1,2,3)</sup>

E-mail:

[jonnishiek@gmail.com](mailto:jonnishiek@gmail.com) <sup>1)</sup>

[jonnerlumbangaol@gmail.com](mailto:jonnerlumbangaol@gmail.com) <sup>2)</sup>

[sarmansinaga17@gmail.com](mailto:sarmansinaga17@gmail.com) <sup>3)</sup>

## **ABSTRACT**

*Many factors can affect employee performance, but in this study the discussion is limited to the independent variables of human resource development, competence, commitment and the intervening variable of work spirit. This study aims at determining the direct and indirect effect of the variables of human resource development, competence, commitment to employee performance through work spirit as an intervening variable. The population in this study is employees at the Bodhicitta Buddhist School, amounting to 155 people. To determine the number of samples used Slovin formula so that the sample is 61 employees. Data collection techniques in this study were questionnaires, interviews and documentation studies. While the data analysis techniques used are classical assumption test, path analysis, t test, F test and coefficient of determination. The results show that the development of human resources, competencies and commitments each had a significant direct influence on the morale of the Bodhicitta Buddhist School. Human resource development, competence, commitment and work spirit each have a significant direct influence on employee performance at the Bodhicitta Buddhist School. Human resource development, competence and commitment each have a significant indirect effect on employee performance through the intervening variable of morale at the Bodhicitta Buddhist School. It is recommended that HR development programs need to be adjusted to the agency's long-term development plan, while the determination or selection of development program participants should be based on the individual potential of employees. Employees should try to improve their knowledge about general conditions in the agency, employees behave that support the achievement of agency goals. Agencies need to make employees feel more at home in the agency and emphasize their commitment to completing the agency tasks that have been delegated to them in order to achieve agency goals. Leaders need to give emphasis to employees to prioritize being present at work on time rather than taking care of other personal matters.*

**Keywords:** *Human Resource Development, Competence, Commitment, Morale, Performance.*

## **ABSTRAK**

Banyak faktor dapat mempengaruhi dari kinerja pegawai, akan tetapi dalam penelitian ini dibahas dibatasi pada variabel bebas pengembangan sumber daya manusia, kompetensi, komitmen dan variabel intervening semangat kerja. Tujuan penelitian ini

adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung variabel pengembangan sumber daya manusia, kompetensi, komitmen terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang terdapat pada Sekolah Budhis Bodhicitta yang berjumlah 155 orang. Untuk penentuan jumlah sampel digunakan rumus slovin sehingga sampel 61 pegawai. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner, wawancara dan studi dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah uji asumsi klasik, analisis jalur, uji t, uji F dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM, kompetensi dan komitmen masing-masing memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap semangat kerja pada Sekolah Buddhis Bodhicitta. Pengembangan SDM, kompetensi, komitmen dan semangat kerja masing-masing memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta. Pengembangan SDM, kompetensi dan komitmen masing-masing memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui variabel intervening semangat kerja pada Sekolah Buddhis Bodhicitta. Disarankan program pengembangan SDM perlu disesuaikan dengan rencana pengembangan instansi dalam jangka panjang, sedangkan penentuan atau pemilihan peserta program pengembangan sebaiknya didasarkan pada potensi individu pegawai. Pegawai sebaiknya berupaya meningkatkan pengetahuannya mengenai kondisi umum di instansi, pegawai berperilaku yang mendukung pencapaian tujuan instansi. Instansi perlu mengupayakan agar pegawai lebih betah untuk tetap di instansi serta menekankan untuk komitmen untuk menyelesaikan tugas-tugas instansi yang telah dilimpahkan kepadanya demi mencapai tujuan instansi.

Pimpinan perlu memberikan penekanan kepada pegawai untuk mengutamakan hadir di tempat kerja secara tepat waktu dibanding mengurus urusan pribadi lainnya.

**Kata Kunci: Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kompetensi, Komitmen, Semangat Kerja, Kinerja.**

## **1. PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Secara teoritis telah dinyatakan kinerja adalah suatu ukuran tentang seberapa baiknya pegawai untuk dapat mengerjakan dari pekerjaan mereka bila dibandingkan pada standar. Ini berarti bahwa pada setiap organisasi terlihat titik acuan untuk digunakan sebagai dasar dalam menentukan suatu tingkat kinerja dari pegawai, yang disebut standar hasil suatu kerja. Pegawai memiliki kinerja baik jika berhasil mencapai dengan melebihi standar kerja.

Salah satu ukuran dari keberhasilan tenaga kerja yaitu kinerja. Secara kualitatif, kinerja merupakan potensi kerja dimiliki dari pegawai dengan upaya yang dilakukan pegawai dalam meningkatkan hasil kerjanya yang dapat dicapai sesuai dengan standar yang ditetapkan. Pegawai memiliki kemampuan kerja baik dan juga selalu berupaya untuk dapat bekerja lebih baik untuk waktu ke waktu sehingga secara kualitatif pegawai mempunyai kinerja tinggi. Pegawai memiliki kinerja baik jika pegawai dapat berhasil mencapai ataupun melebihi standar kerja.

Pengembangan dapat diartikan lebih luas pada proses pendidikan untuk upaya agar memperbaiki dan meningkatkan dari pengetahuan, kemampuan, sikap juga sifat-sifat kepribadian. Pengembangan umumnya dilakukan pada pegawai yang diharapkan ditempatkan pada posisi penting maupun posisi strategis pada masa mendatang di instansi, seperti posisi dari manajerial (pimpinan).

Kompetensi didefinisikan sebagai sifat dasar bagi seseorang yang berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Kompetensi merupakan suatu karakteristik yang dasar dari seseorang memungkinkannya memberikan suatu kinerja unggul dalam pekerjaan.

Komitmen organisasi adalah suatu rasa agar tetap mempertahankan keanggotaannya pada organisasi dan selalu tetap berusaha melalui segala kemampuannya agar tercapainya tujuan dan juga kepentingan organisasi. Komitmen organisasi tinggi memiliki perbedaan sikap dibandingkan dengan rendah.

Semangat kerja juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai, karena tanpa semangat kerja akan menyebabkan pegawai cenderung mengabaikan pekerjaannya. Semangat kerja adalah refleksi dari sikap pribadi atau sikap kelompok terhadap pekerjaan dan seluruh lingkungan pekerjaannya. Seseorang dapat menjadi tidak bersemangat apabila bidang pekerjaan dan kondisi lingkungan pekerjaan, serta balas jasa yang diperoleh dari pekerjaan tidak sesuai dengan harapan. Sebagai akibatnya, pegawai akan sulit untuk fokus (serius) menangani pekerjaannya, dan hasil yang diperoleh dari pelaksanaan pekerjaan tersebut juga menjadi tidak sesuai dengan harapan. Pada Sekolah Buddhis Bodhicitta, semangat pegawai untuk melakukan

pekerjaan tergolong rendah. Hal ini diindikasikan oleh perilaku kerja yang kurang baik seperti suka bersantai-santai di saat jam kerja, kurang menghargai waktu, kurang gairah dalam melaksanakan pekerjaan, kurang antusias dalam melakukan pekerjaan, sering mengeluh menghadapi tugas yang diberikan oleh atasan, sifat optimisme rendah untuk meraih prestasi atau kemajuan, dan kurang disiplin dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

Dengan demikian peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul: **Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kompetensi dan Komitmen terhadap Kinerja Pegawai Dengan Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan.**

#### **Perumusan Masalah**

Rumusan masalah adalah suatu pertanyaan yang dicarikan jawabannya dengan pengumpulan data. Rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh pengembangan SDM terhadap semangat kerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta?
2. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap semangat kerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta?
3. Apakah terdapat pengaruh komitmen terhadap semangat kerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta?
4. Apakah terdapat pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta?
5. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta?

6. Apakah terdapat pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta?
7. Apakah terdapat pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta?
8. Apakah terdapat pengaruh Pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai dengan semangat kerja sebagai variabel intervening pada Sekolah Buddhis Bodhicitta ?
9. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan semangat kerja sebagai variabel intervening pada Sekolah Buddhis Bodhicitta?
10. Apakah terdapat pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai dengan semangat kerja sebagai variabel intervening pada sekolah Buddhis Bodhicitta?

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### Kinerja

Kinerja adalah kondisi yang diperoleh seorang karyawan di dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan. Hasil kerja yang telah diperoleh selanjutnya dinilai dengan membandingkan standar yang sudah ditetapkan sehingga nampak apakah prestasi karyawan sudah baik atau belum baik.

### Pengembangan SDM

Program pengembangan pegawai ini hendaknya disusun cermat dan juga didasarkan kepada suatu metode-metode ilmiah yang berpedoman pada pegawai yang terampil dibutuhkan organisasi saat ini maupun di masa depan. Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan suatu kemampuan teknis, konseptual, teoritis, dan moral pegawai agar prestasi kerjanya menjadi baik serta mencapai hasil optimal. Pengembangan akan semakin penting kemanfaatannya, disebabkan tuntutan dari pekerjaan/jabatan akibat kemajuan teknologi serta semakin ketatnya suatu

persaingan yang ada di organisasi sejenis.

### Kompetensi

Kompetensi merupakan seperangkat sikap, pengetahuan, juga keterampilan harus dimiliki, dihayati, juga dikuasai oleh pegawai setelah mempelajari suatu ilmu pengetahuan, menamatkan program, maupun menyelesaikan satuan dari pendidikan tertentu.

Kompetensi atau kemampuan juga didefinisikan suatu sifat yang dasar bagi seseorang dengan sendirinya berhubungan pada pelaksanaan pekerjaan secara baik untuk keberhasilan.

### Komitmen

Komitmen organisasi yaitu kekuatan identifikasi serta keterlibatan dari individu di organisasi. Komitmen yang tinggi dicirikan dengan tiga hal, yaitu: penerimaan yang kuat di tujuan, kepercayaan, dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat dalam bekerja untuk organisasi juga keinginan yang kuat agar tetap menjadi anggota dari suatu organisasi.

### Semangat Kerja

Semangat kerja yaitu perasaan pegawai pada hubungannya dengan jiwa, melalui semangat kelompok, kegembiraan, juga kegiatannya. Apabila pekerja terlihat merasa senang, serta optimis tentang kegiatan dan tugas, dan ramah satu dengan lain, maka pegawai dapat dikatakan telah mempunyai semangat yang tinggi. Dan sebaliknya, bila pegawai tampak merasa tidak puas, sering sakit, lekas marah, suka membantah, dan gelisah, serta pesimis, dengan demikian reaksi ini dapat dikatakan sebagai bukti yang menunjukkan semangat yang rendah.

### Hipotesis

Hipotesis diajukan di penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan pengembangan SDM terhadap semangat kerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta.
2. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan kompetensi terhadap semangat kerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta.
3. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan komitmen terhadap semangat kerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta.
4. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta.
5. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta.
6. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan komitmen terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta.
7. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan semangat kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta.
8. Terdapat pengaruh secara tidak langsung pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pada Sekolah Buddhis Bodhicitta
9. Terdapat pengaruh secara tidak langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pada Sekolah Buddhis Bodhicitta
10. Terdapat pengaruh secara tidak langsung komitmen terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pada Sekolah Buddhis Bodhicitta.

### 3. METODE PELAKSANAAN Tempat Dan Waktu

Penelitian ini dilakukan pada Sekolah Buddhis Bodhicitta. Penelitian ini dijadwalkan pada bulan Januari s/d Agustus 2021.

#### Metode Penelitian

Berdasarkan jenis masalah diteliti, tempat juga waktu yang dilakukan serta teknik maupun alat yang

digunakan di penelitian ini, maka pendekatan yang digunakan adalah secara metode kuantitatif.

### Populasi Dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini yaitu pegawai yang berjumlah 155 orang. Penentuan sampel yang berdasarkan slovin maka jumlah sampelnya adalah 61 orang.

### Definisi Operasional Variabel

Terdapat tiga variabel independen, yaitu pengembangan sumber daya manusia (X1), kompetensi (X2) dan komitmen (X3), satu variabel intervensi semangat kerja (Z) dan satu variabel terikat (dependent variable), yaitu kinerja (Y) dalam penelitian ini. Definisi operasional masing-masing variabel tersebut serta indikatornya disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator-indikator	Skala
1	2	3	4
Kinerja (Y)	Seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut	1. Ketepatan waktu penyelesaian 2. Kualitas hasil kerja 3. Usaha mengatasi kesulitan (masalah) dalam pekerjaan 4. Kerjasama 5. Kejujuran pegawai melaksanakan pekerjaan	Likert
Pengembangan Sumber Daya Manusia (X <sub>1</sub> )	Proses yang harus terus-menerus berlangsung dalam rangka meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang relevan dengan usaha-usaha memperbaiki produktivitas kerja karyawan serta produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan	1. Kesiambungan pengembangan 2. Tujuan dan sasaran Pengembangan 3. Kesesuaian program pengembangan 4. Fasilitas program 5. Penentuan peserta program 6. Instruktur program 7. Keberhasilan program	Likert
Kompetensi (X <sub>2</sub> )	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	1. Pengetahuan 2. Keterampilan 3. Perilaku	Likert

### Uji Instrumen Data

Uji validitas dapat digunakan untuk pengujian *construct validity* dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi pada skor butir pernyataan pada suatu variabel yang akan diamati melalui skor totalnya, digunakan rumus korelasi dari *product moment* di level signifikansi 5% pada nilai kritisnya. Sedangkan dari uji reliabilitas bertujuan agar mengetahui hasil kuisioner tersebut dapat atau tidak dipercaya.

### **Uji Menggunakan Asumsi Klasik**

#### **Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk terpenuhinya salah satu dari uji persyaratan yaitu dalam penggunaan analisis parametrik supaya diketahui penyebaran data yang akan diperoleh apakah normal atau tidak terdistribusi.

#### **Uji Heteroskedastisitas**

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan dalam menguji apakah sebuah regresi ada ketidaksamaan varians pada residual dari satu amatan. Masalah yang mungkin dapat terjadi pada analisa regresi berganda tersebut adalah heteroskedastisitas.

#### **Uji Multikolinieritas**

Uji asumsi multikolinieritas adalah bertujuan untuk membuktikan serta menguji ada tidaknya suatu hubungan yang linier dari antara variabel bebas (independen) yang satu dengan variabel bebas (independen) yang lainnya.

### **Pengujian Hipotesis**

#### **Analisis Jalur**

Analisis jalur (*path analysis*) adalah digunakan dalam menganalisa hubungan antar variabel dengan bertujuan agar mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung, dari seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

#### **Uji-t ( Parsial)**

Uji-t yang dihitung adalah untuk melihat sampai seberapa jauh pengaruh variabel bebas yang secara individu dalam berkemampuan menjelaskan variasi dari variabel terikat.

#### **Uji-F (Serempak)**

Uji F hitung yang digunakan untuk diketahuinya apakah dari semua variabel independen dimasukkan di model regresi mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

#### **Uji Koefisien Determinasi**

Dalam pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan nilai dari *R Square* bertujuan mengukur persentase sumbangan dari variabel independen

diteliti terhadap variasi dari naik turunnya suatu variabel dependen.

## **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Deskripsi Data Penelitian**

Responden yang berjenis kelamin wanita adalah sebanyak 24 orang (39,34%) dan responden yang berjenis kelamin laki-laki adalah sebanyak 37 orang (60,66%).

Distribusi responden berdasarkan usia terlihat kebanyakan responden (39,34 %) pada penelitian ini sebagian besar berusia  $\geq 50$  tahun dan jumlah yang paling sedikit (16,39 %) adalah usia 31 – 40 tahun.

Tingkat pendidikan yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah S1 (Sarjana) yaitu berjumlah 37 orang (60,66%). Kemudian S2 (Magister) sebanyak 24 orang (39,34%).

### **Pengujian Hipotesis dan Pembahasannya**

#### **Uji Asumsi Klasik**

Pada gambar *Normal P-P Plot* terlihat titik menyebar pada sekitar garis diagonal, juga penyebarannya mengikuti arah dari garis diagonal, dimana model regresi akan layak dipakai dalam memprediksi variabel kinerja berdasarkan input variabel independennya.

Hasil SPSS diperoleh menunjukkan tidak terlihatnya gejala multikolinearitas dimana hasil uji VIF menunjukkan nilai kurang dari 10 (VIF < 10), dimana variabel pengembangan SDM mempunyai nilai VIF 3.550, kompetensi mempunyai VIF 3.696 dan komitmen mempunyai nilai VIF 3.483.

### **Pengujian Hipotesis**

#### **Analisis Jalur**

Hasil pengujian struktur 1 menggunakan SPSS sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Uji t Struktur 1**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.303	1.269		3.338	.001
	Pengembangan SDM (X1)	.172	.141	.292	2.071	.042
	Kompetensi (X2)	.270	.115	.298	2.347	.022
	Komitmen (X3)	.354	.090	.455	3.922	.000

a. Dependent Variable: Semangat kerja (Z)

Sumber: Diolah dengan SPSS

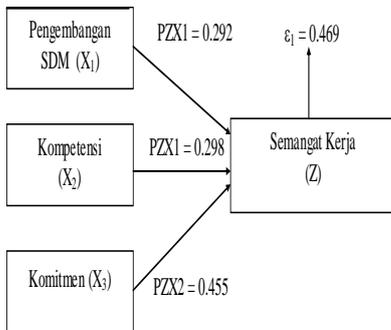
Berdasarkan hasil analisa regresi di atas maka pengaruh antara variabel antara variabel pengembangan SDM, kompetensi dan komitmen terhadap semangat kerja pegawai dalam model regresi struktur 1 dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Z = PZX1 + PZX2 + PZX3 + \epsilon_1$$

$$\text{Dimana: } \epsilon_1 = \sqrt{1-R^2} = \sqrt{1-0.78} = 0.469$$

Maka persamaan struktural 1 adalah:  $Y = 0.292 X1 + 0.298 X2 + 0.455 X3 + 0.469$

Dengan demikian Gambar desain struktural 1 pengaruh pengembangan SDM, kompetensi dan komitmen terhadap semangat kerja pegawai dapat dilihat pada Gambar 1.



**Tabel 3. Hasil Uji t struktur 2**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.812	1.096		.741	.462
	Pengembangan SDM (X1)	.099	.032	.171	3.071	.003
	Kompetensi (X2)	.228	.094	.141	2.437	.018
	Komitmen (X3)	.184	.079	.141	2.328	.024
	Semangat kerja (Z)	.983	.103	.585	9.543	.000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber: Diolah dengan SPSS

Berdasarkan hasil analisa regresi di atas maka pengaruh antara variabel pengembangan SDM, kompetensi, komitmen dan semangat

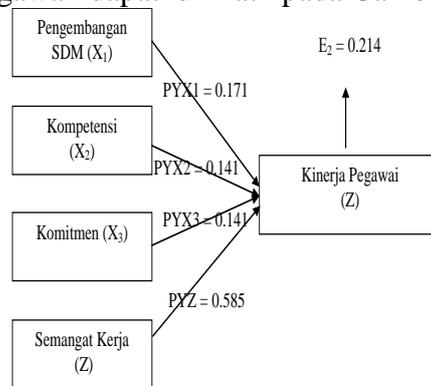
kerja dalam model regresi struktur 2 dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Persamaan umum strukturalnya adalah: } Z = PYX1 + PYX2 + PYX3 + PYX3 + \epsilon_1$$

$$\text{Dimana: } \epsilon_1 = \sqrt{1-R^2} = \sqrt{1-0.954} = 0.324$$

Maka persamaan struktural 2 adalah:  $Y = 0.295 X1 + 0.298 X2 + 0.455 X3 + 0.585 Z + 0.214$

Dengan demikian Gambar desain struktural 2 pengaruh pengembangan SDM, kompetensi, komitmen dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada Gambar 2.



**Pengujian Secara Simultan (Uji F)**

Hasil uji F pengaruh pengembangan SDM, kompetensi, komitmen dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4. Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1206.392	4	301.598	288.583	.000 <sup>a</sup>
	Residual	58.526	56	1.045		
	Total	1264.918	60			

a. Predictors: (Constant), Semangat kerja (Z), Pengembangan SDM (X1), Kompetensi (X2), Komitmen (X3)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber: Diolah dengan SPSS

Tabel 4 diatas menunjukkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh signifikan variabel pengembangan SDM, kompetensi, komitmen dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai. Pengaruh tersebut terlihat dari nilai F hitung sebesar 484.458 > F tabel sebesar 288.583, dengan angka signifikansi sebesar 0,000 < 0,05, yang berarti bahwa

pengembangan SDM, kompetensi, komitmen dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai.

### Pengujian Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi berguna untuk mengetahui sejauh mana dari variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam penelitian.

**Tabel 5. R Square**

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.977 <sup>a</sup>	.954	.950	1.02230

a. Predictors: (Constant), Semangat kerja (Z), Pengembangan SDM (X1), Kompetensi (X2), Komitmen (X3)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber: Diolah dengan SPSS

### Pembahasan

Dari hasil hasil penelitian diketahui bahwa pengembangan SDM, kompetensi dan komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Semakin baik pengembangan SDM, kompetensi dan komitmen maka semangat kerja juga semakin baik. Artinya bahwa semangat kerja dapat diperbaiki dengan memperbaiki pengembangan SDM, kompetensi dan komitmen kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Fitria (2017) yang memperoleh hasil bahwa hasil substruktur pertama menunjukkan kompetensi, komitmen, dan pelatihan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai Klinik Spesialis Ginjal dan Hipertensi Rasyida Medan dengan koefisien determinasi Adjusted R Square ( $R^2$ ) sebesar 0,267 atau 26,7%.

Pada variabel pengembangan SDM, berdasarkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang pengembangan SDM pada instansi, maka terdapat beberapa unsur pengembangan SDM yang masih perlu diperbaiki, yaitu: Program pengembangan SDM kurang sesuai dengan rencana pengembangan instansi dalam jangka panjang, sedangkan penentuan atau pemilihan peserta program pengembangan tidak

didasarkan pada potensi individu pegawai.

Selanjutnya variabel kompetensi kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Pada variabel kompetensi kerja terdapat unsur yang harus diperbaiki, yaitu: pegawai kurang berupaya meningkatkan pengetahuannya mengenai kondisi umum di instansi dan pegawai kurang berperilaku yang mendukung pencapaian tujuan instansi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Fitria (2017) yang memperoleh hasil bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai Klinik Spesialis Ginjal dan Hipertensi Rasyida Medan.

Variabel komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Pada variabel komitmen kerja perlu dilakukan perbaikan, yaitu pegawai kurang betah untuk tetap di instansi serta pegawai tidak merasa penting untuk menyelesaikan tugas-tugas instansi yang telah dilimpahkan kepadanya demi mencapai tujuan instansi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Fitria (2017) yang memperoleh hasil bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai Klinik Spesialis Ginjal dan Hipertensi Rasyida Medan.

Dari hasil penelitian juga diketahui bahwa pengembangan SDM, kompetensi dan komitmen kerja pegawai memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel intervening semangat kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Iskandar (2014) yang memperoleh hasil bahwa pengaruh pengembangan SDM dan semangat kerja sangat besar terhadap kinerja pegawai BJB Padalarang. Demikian juga dengan penelitian Zulkhaidir (2012) yang memperoleh hasil bahwa kompetensi dan komitmen sangat berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Aceh.

Pengaruh langsung pengembangan SDM terhadap kinerja adalah sebesar 0.171 sedangkan

pengaruh tidak langsung kepemimpinan melalui motivasi kerja adalah sebesar:  $0.295 \times 0.585 = 0.173$ . Artinya bahwa dengan adanya variabel intervening semangat kerja maka pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja semakin kuat. Nilai sobel test adalah sebesar 4.945, sedangkan nilai signifikansinya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05, sehingga disimpulkan bahwa secara tidak langsung kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui variabel intervening motivasi kerja. Selanjutnya pengaruh langsung kompetensi kerja terhadap kinerja adalah sebesar 141, sedangkan pengaruh tidak langsung kompetensi kerja melalui semangat kerja adalah sebesar:  $0.298 \times 0.585 = 0.174$ . Artinya dengan adanya variabel intervening maka pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja semakin kuat. Nilai sobel test adalah sebesar 5.357, sedangkan nilai signifikansinya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05, sehingga disimpulkan bahwa secara tidak langsung disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui variabel intervening motivasi kerja. Demikian juga pengaruh langsung komitmen kerja terhadap kinerja adalah sebesar 0.141, sedangkan pengaruh tidak langsung komitmen kerja melalui semangat kerja adalah sebesar:  $0.455 \times 0.585 = 0.266$ . Artinya dengan adanya variabel intervening maka pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja semakin kuat. Nilai sobel test adalah sebesar 6.776 sedangkan nilai signifikansinya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05, sehingga disimpulkan bahwa secara tidak langsung kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui variabel intervening motivasi kerja.

Dari uraian di atas jelaslah bahwa variabel intervening semangat kerja dapat memperkuat pengaruh pengembangan SDM, kompetensi, dan komitmen terhadap kinerja pegawai, sehingga semangat kerja pada instansi perlu diperbaiki. Adapun unsur motivasi kerja yang harus diperbaiki adalah pegawai dengan semangat kerja yang tinggi kurang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu,

dan pegawai tidak mengutamakan untuk sellau hadir di tempat kerja dibanding urusan pribadi lainnya.

## 5. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengembangan SDM memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap semangat kerja pada Sekolah Buddhis Bodhicitta.
2. Kompetensi memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap semangat kerja pada Sekolah Buddhis Bodhicitta.
3. Komitmen memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap semangat kerja pada Sekolah Buddhis Bodhicitta.
4. Pengembangan SDM memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta.
5. Kompetensi memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta.
6. Komitmen memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta.
7. Semangat kerja memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta.
8. Pengembangan SDM memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui variabel intervening semangat kerja pada Sekolah Buddhis Bodhicitta.
9. Kompetensi memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui variabel intervening semangat kerja pada Sekolah Buddhis Bodhicitta.
10. Komitmen memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui

variabel intervening semangat kerja pada Sekolah Buddhis Bodhicitta.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- Adoir, John. 2010. *Kepemimpinan yang Efektif*. Semarang: Dahara Prize.
- Arikunto, Suharsimi. 2012. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Cantika, Yuli Sri Budi. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UMM Press.
- Dessler, Gary. 2011. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Indeks.
- Fitria, Eva. 2017. Analisis Pengaruh Kompetensi, Komitmen, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Non Medis dengan Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Klinik Spesialis Ginjal dan Hipertensi Rasyida Medan). *Jurnal Manajemen Sains*, Vol. 5 No. 3.
- Ghozali, Imam. 2014. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Unipersitas Diponegoro.
- Gondokusumo. 2014. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Handoko, T. H. 2010. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Iskandar. 2014. Pengaruh Pengembangan SDM, Komitmen dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Pegawai BJB Padalarang. Salatiga: IAIN Salatiga.