

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Pengujian Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian ini hasil pengujian data penelitian dianalisis dengan menggunakan analisis verifikasi. Analisis verifikasi adalah suatu pengujian data yang bersifat dapat membuktikan atau mengkonfirmasi teori yang digunakan untuk membangun hipotesis. Metode yang digunakan dalam pengujian model adalah *Partial Least Square - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

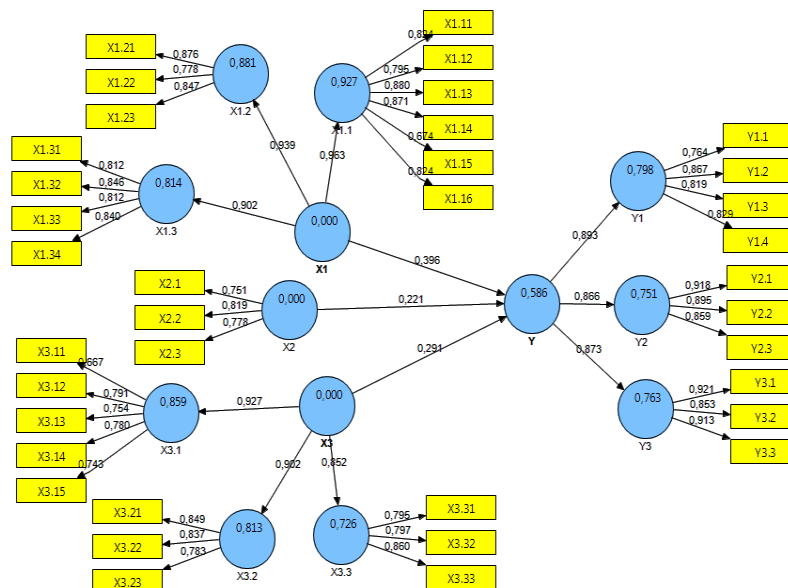
Dalam *structural equation modeling* ada dua jenis model yang terbentuk, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Model pengukuran atau *outer model* menjelaskan proporsi *variance* masing-masing variabel manifes (indikator) yang dapat dijelaskan di dalam variabel laten. Melalui model pengukuran ini akan diketahui indikator mana yang lebih dominan dalam pembentukan variabel laten. Setelah model pengukuran masing-masing variabel laten diuraikan selanjutnya akan dijabarkan model struktural atau *inner model* yang akan mengkaji pengaruh masing-masing variabel laten independen (*exogenous latent variable*) terhadap variabel laten dependen (*endogenous latent variable*). Pada penelitian ini, ada tiga variabel laten, yaitu:

1. Kapabilitas karyawan (X1) yang terdiri dari 3 dimensi yang diukur oleh 13 indikator;
2. Kapabilitas sistem informasi (X2) yang diukur oleh 3 indikator;

3. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3) yang terdiri dari 3 dimensi yang diukur oleh 11 indikator;
4. Evaluasi kinerja (Y) yang terdiri dari 3 dimensi yang diukur oleh 10 indikator.

#### A. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran adalah model yang menghubungkan antara variabel laten dengan variabel manifes yang menggunakan metode estimasi *second order* dari *partial least square* diperoleh diagram jalur *full model* evaluasi kinerja karyawan dengan menggunakan pendekatan kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan seperti terlihat pada **Gambar 4.1**.



**Gambar 4.1** Diagram Jalur *Full Model* (Standardized)

Sumber: hasil pengolahan data dengan Menggunakan *Software Smart PLS* (2017)

Semua model pengukuran tahap pertama (yaitu hubungan indikator dengan dimensinya) merupakan model pengukuran reflektif. Berdasarkan bobot faktor yang terdapat pada **Gambar 4.1**, selanjutnya di uji validitas dari masing-masing indikator serta menguji reliabilitas dari konstruk variabel yang diteliti. Pada **Gambar 4.1** kapabilitas karyawan (X1), kapabilitas sistem informasi (X2), serta motivasi, pemberdayaan, keselarasan (X3), Evaluasi kinerja (Y) dan indikatornya atau disebut juga dimensinya dapat dilihat pada lingkaran biru. Sedangkan kotak-kotak kuning adalah sub indikator atau konstruks. Dari gambar ini dapat diketahui bahwa seluruh indikator memiliki *loading factor* diatas dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam pengolahan data ini adalah valid dalam merefleksikan masing-masing konstruks.

Di dalam model pengukuran dilakukan proses *convergent validity*, *average variance extracted* (AVE), *composite reliability* (CR) dan *discriminant validity* pada masing-masing variabel penelitian memiliki nilai standar yang harus diikuti. Pada *convergent validity*, memiliki syarat bahwa *loading factor* harus diatas 0,5. Sedangkan *average variance extracted* (AVE) menunjukan persentase rata-rata informasi yang terdapat pada masing-masing indikator dapat tercermin melalui dimensi masing-masing indikator yang berhubungan.

*Composite reliability* (CR), berfungsi untuk menyimpulkan apakah data reliabel (andal) atau tidak. Data yang reliabel menunjukkan bahwa semua indikator memiliki kekonsistenan dalam mengukur dimensi tiap indikator dan dalam pengolahan data ini nilai *composite reliability* (CR) tidak boleh lebih kecil dari 0,7. Terakhir *discriminant validity* yang dievaluasi dengan *cross loading* untuk mengetahui korelasi atau hubungan variabel dengan konstruknya. Sedangkan *cross loading* menunjukkan besarnya korelasi antar kontruk dengan indikator dari konstruk blok lainnya.

### 1. Variabel Kapabilitas Karyawan (X1)

**Tabel 4.1 Pengujian *Convergent Validity*, *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Composite Reliability* (CR) pada Variabel Variabel Kapabilitas Karyawan (X1)**

Variabel Laten	Indikator	<i>Loading factor</i>	T statistics	AVE	CR
<i>First Order</i>					
Kepuasan karyawan (X1.1)	X1.11	0,824	15,407	0,663	0,921
	X1.12	0,795	13,311		
	X1.13	0,880	30,259		
	X1.14	0,871	26,381		
	X1.15	0,674	6,697		
	X1.16	0,824	17,797		
Retensi karyawan (X1.2)	X1.21	0,876	25,848	0,697	0,873
	X1.22	0,778	10,384		
	X1.23	0,847	22,335		
Produktivitas karyawan (X1.3)	X1.31	0,812	21,405	0,685	0,897
	X1.32	0,846	23,008		
	X1.33	0,812	13,642		
	X1.34	0,840	19,761		

Variabel Laten	Indikator	Loading factor	T statistics	AVE	CR
<i>Second Order</i>					
Kapabilitas karyawan (X1)	X1.1	0,963	93,255	0,597	0,950
	X1.2	0,939	57,750		
	X1.3	0,902	28,462		

Sumber: hasil pengolahan data dengan Menggunakan *Software Smart PLS* (2017)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa semua indikator memiliki *loading factor* diatas 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator dari valid dalam merefleksikan masing-masing variabel latennya.

Pada pengujian order pertama dimensi kepuasan karyawan (X1.1), dapat diketahui jika dilihat dari nilai bobot faktornya indikator X1.13 paling kuat dalam merefleksikan dimensi kepuasan karyawan (X1.1) dibandingkan indikator lainnya sedangkan X1.15 paling lemah dalam merefleksikan dimensi kepuasan karyawan (X1.1). Nilai *composite reliability* (CR) sebesar 0,921 lebih besar dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa data reliabel yang menunjukkan bahwa semua indikator memiliki kekonsistenan dalam mengukur dimensi kepuasan karyawan (X1.1). Dan Nilai *average variance extracted* (AVE) pada sebesar 0,663 menunjukkan bahwa secara rata-rata 66,3% informasi yang terdapat pada masing-masing indikator dapat tercermin melalui dimensi kepuasan karyawan (X1.1).

Pada dimensi retensi karyawan (X1.2), dapat diketahui jika dilihat dari nilai bobot faktornya indikator X1.21 paling kuat dalam merefleksikan dimensi

retensi karyawan (X1.2) dibandingkan indikator lainnya sedangkan X1.22 paling lemah dalam merefleksikan dimensi retensi karyawan (X1.2). Nilai *Composite Reliability* (CR) sebesar 0,873 lebih besar dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa data reliabel yang menunjukkan bahwa semua indikator memiliki kekonsistenan dalam mengukur Dimensi Retensi karyawan (X1.2). Dan Nilai *average variance extracted* (AVE) pada sebesar 0,697 menunjukkan bahwa secara rata-rata 69,7% informasi yang terdapat pada masing-masing indikator dapat tercermin melalui dimensi retensi karyawan (X1.2).

Pada dimensi produktivitas karyawan (X1.3), dapat diketahui jika dilihat dari nilai bobot faktornya indikator X1.32 paling kuat dalam merefleksikan dimensi produktivitas karyawan (X1.3) dibandingkan indikator lainnya sedangkan X1.33 paling lemah dalam merefleksikan dimensi produktivitas karyawan (X1.3). Nilai *composite reliability* (CR) sebesar 0,897 lebih besar dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa data reliabel yang menunjukkan bahwa semua indikator memiliki kekonsistenan dalam mengukur dimensi produktivitas karyawan (X1.3). Dan nilai *average variance extracted* (AVE) pada sebesar 0,685 menunjukkan bahwa secara rata-rata 68,5% informasi yang terdapat pada masing-masing indikator dapat tercermin melalui dimensi produktivitas karyawan (X1.3).

Pada order kedua variabel kapabilitas karyawan (X1), dapat diketahui jika dilihat dari nilai bobot faktornya dimensi kepuasan karyawan (X1.1) paling kuat dalam merefleksikan variabel kapabilitas karyawan (X1) dibandingkan

kedua dimensi lainnya sedangkan dimensi produktivitas karyawan (X1.3) paling lemah dalam merefleksikan variabel kapabilitas karyawan (X1). Nilai *composite reliability* (CR) sebesar 0,950 lebih besar dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa data reliabel yang menunjukkan bahwa semua dimensi memiliki kekonsistenan dalam mengukur variabel kapabilitas karyawan (X1). Dan Nilai *average variance extracted* (AVE) pada sebesar 0,597 menunjukkan bahwa secara rata-rata 59,7% informasi yang terdapat pada masing-masing dimensi dapat tercermin melalui variabel kapabilitas karyawan (X1).

## 2. Variabel Kapabilitas Sistem Informasi (X2)

Pada variabel kapabilitas sistem informasi (X2), dapat diketahui jika dilihat dari nilai bobot faktornya indikator X2.2 paling kuat dalam merefleksikan variabel kapabilitas sistem informasi (X2) dibandingkan kedua indikator lainnya sedangkan indikator X2.1 paling lemah dalam merefleksikan variabel kapabilitas sistem informasi (X2).

**Tabel 4.2 Pengujian *Convergent Validity*, *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Composite Reliability* (CR) pada Variabel Kapabilitas Sistem Informasi (X2)**

Variabel Laten	Indikator	Loading factor	T statistics	AVE	CR
Kapabilitas sistem informasi (X2)	X2.1	0,751	10,103	0,613	0,826
	X2.2	0,819	10,541		
	X2.3	0,778	11,468		

Sumber: hasil pengolahan data dengan Menggunakan *Software Smart*

*PLS* (2017)

Nilai *composite reliability* (CR) sebesar 0,826 lebih besar dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa data reliabel yang menunjukkan bahwa semua indikator memiliki kekonsistenan dalam mengukur variabel kapabilitas sistem informasi (X2). Dan Nilai *average variance extracted* (AVE) pada sebesar 0,613 menunjukkan bahwa secara rata-rata 61,3% informasi yang terdapat pada masing-masing indikator dapat tercermin melalui variabel kapabilitas sistem informasi (X2).

### 3. Variabel Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan (X3)

**Tabel 4.3 Pengujian *Convergent Validity*, *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Composite Reliability* (CR) pada Variabel Kapabilitas Sistem Informasi (X2)**

Variabel Laten	Indikator	Loading factor	T statistics	AVE	CR
<i>First Order</i>					
Kebutuhan karyawan dalam mencapai kesuksesan (X3.1)	X3.11	0,667	7,474	0,560	0,864
	X3.12	0,791	14,646		
	X3.13	0,754	12,517		
	X3.14	0,780	14,373		
	X3.15	0,743	19,042		



Variabel Laten	Indikator	Loading factor	T statistics	AVE	CR
Kebutuhan karyawan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (X3.2)	X3.21	0,849	22,284	0,678	0,863
	X3.22	0,837	22,184		
	X3.23	0,783	13,130		
Kebutuhan karyawan untuk berafiliasi (X3.3)	X3.31	0,795	13,928	0,669	0,858
	X3.32	0,797	13,659		
	X3.33	0,860	25,189		
Second Order					
Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3)	X3.1	0,927	42,263	0,500	0,916
	X3.2	0,902	32,412		
	X3.3	0,852	27,254		

Sumber: hasil pengolahan data dengan Menggunakan *Software Smart PLS* (2017)

Berdasarkan **Tabel 4.3** diatas dapat diketahui bahwa semua indikator memiliki *loading factor* diatas 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator dari valid dalam merefleksikan masing-masing variabel latennya.

Pada pengujian indikator ini, yaitu dimensi kebutuhan karyawan dalam mencapai kesuksesan, dapat diketahui bahwa nilai bobot faktor indikator X3.12 paling kuat dalam merefleksikan dimensi kebutuhan karyawan dalam mencapai kesuksesan dibandingkan indikator lainnya. Sedangkan X3.11 paling lemah dalam merefleksikan dimensi kebutuhan karyawan dalam mencapai kesuksesan (X3.1). Nilai *composite reliability* (CR) sebesar 0,864 lebih besar dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa data reliabel yang menunjukkan bahwa semua indikator memiliki kekonsistenan dalam mengukur dimensi kebutuhan karyawan dalam mencapai kesuksesan (X3.1). Dan Nilai *average variance extracted* (AVE) pada sebesar 0,560 menunjukkan bahwa secara rata-rata 56,0% informasi yang terdapat pada masing-masing indikator dapat tercermin melalui dimensi kebutuhan karyawan dalam mencapai kesuksesan ( variabel X3.1).

Sedangkan pada dimensi kebutuhan karyawan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (X3.2), dapat diketahui jika dilihat dari nilai bobot faktornya indikator X3.23 paling kuat dalam merefleksikan dimensi kebutuhan karyawan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (X3.2) dibandingkan indikator lainnya sedangkan X3.22 paling lemah dalam merefleksikan dimensi kebutuhan karyawan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (X3.2). Nilai *Composite Reliability* (CR) sebesar 0,863 lebih besar dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa data reliabel yang menunjukkan bahwa semua indikator memiliki kekonsistenan dalam mengukur dimensi kebutuhan karyawan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (X3.2). Dan Nilai *average variance extracted* (AVE) pada

sebesar 0,678 menunjukkan bahwa secara rata-rata 67,8% informasi yang terdapat pada masing-masing indikator dapat tercermin melalui dimensi kebutuhan karyawan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (X3.2).

Pada dimensi kebutuhan karyawan untuk berafiliasi (X3.3), dapat diketahui jika dilihat dari nilai bobot faktornya indikator X3.33 paling kuat dalam merefleksikan dimensi kebutuhan karyawan untuk berafiliasi (X3.3) dibandingkan indikator lainnya sedangkan X3.31 paling lemah dalam merefleksikan dimensi kebutuhan karyawan untuk berafiliasi (X3.3). Nilai *Composite Reliability* (CR) sebesar 0,858 lebih besar dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa data reliabel yang menunjukkan bahwa semua indikator memiliki kekonsistenan dalam mengukur dimensi kebutuhan karyawan untuk berafiliasi (X3.3). Dan Nilai *average variance extracted* (AVE) pada sebesar 0,669 menunjukkan bahwa secara rata-rata 66,9% informasi yang terdapat pada masing-masing indikator dapat tercermin melalui Dimensi Kebutuhan karyawan untuk berafiliasi (X3.3).

Pada order kedua variabel motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3), dapat diketahui jika dilihat dari nilai bobot faktornya dimensi kebutuhan karyawan dalam mencapai kesuksesan (X3.1) paling kuat dalam merefleksikan variabel motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3) dibandingkan kedua dimensi lainnya sedangkan dimensi kebutuhan karyawan untuk berafiliasi (X3.3) paling lemah dalam merefleksikan variabel motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3).

Nilai *composite reliability* (CR) sebesar 0,916 lebih besar dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa data reliabel yang menunjukkan bahwa semua dimensi memiliki kekonsistenan dalam mengukur variabel motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3). Dan Nilai *average variance extracted* (AVE) pada sebesar 0,500 menunjukkan bahwa secara rata-rata 50,0% informasi yang terdapat pada masing-masing dimensi dapat tercermin melalui variabel motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3).

#### 4. Variabel Evaluasi kinerja (Y)

Terakhir pengujian *convergent validity*, *average variance extracted* (AVE) dan *composite reliability* (CR) pada variabel Y (evaluasi Kinerja). Hasil pengujiannya dapat dilihat pada **Tabel 4.4** di bawah ini.

**Tabel 4.4 Pengujian *Convergent Validity*, *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Composite Reliability* (CR) pada Variabel Evaluasi kinerja (Y)**

Variabel Laten	Indikator	Loading factor	T statistics	AVE	CR
<i>First Order</i>					
Kemampuan teknis (Y1)	Y1.1	0,764	14,935	0,674	0,892
	Y1.2	0,867	20,549		
	Y1.3	0,819	17,658		
	Y1.4	0,829	12,018		
Kemampuan konseptual (Y2)	Y2.1	0,918	35,980	0,794	0,920
	Y2.2	0,895	28,278		
	Y2.3	0,859	16,247		
Kemampuan hubungan interpersonal (Y3)	Y3.1	0,921	49,914	0,803	0,924
	Y3.2	0,853	16,558		
	Y3.3	0,913	37,946		

Variabel Laten	Indikator	Loading factor	T statistics	AVE	CR
<b>Second Order</b>					
Evaluasi kinerja (Y)	Y1	0,893	23,288	0,574	0,930
	Y2	0,866	18,457		
	Y3	0,873	20,387		

Sumber: hasil pengolahan data dengan Menggunakan *Software Smart PLS* (2017)

Berdasarkan **Tabel 4.4** diatas dapat diketahui bahwa semua indikator memiliki *Loading factor* diatas 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator dari valid dalam merefleksikan masing-masing variabel latennya. Pada pengujian Order pertama dimensi kemampuan teknis (Y1), dapat diketahui jika dilihat dari nilai bobot faktornya indikator Y1.2 paling kuat dalam merefleksikan dimensi kemampuan teknis (Y1) dibandingkan indikator lainnya sedangkan Y1.1 paling lemah dalam merefleksikan dimensi kemampuan teknis (Y1). Nilai *composite reliability* (CR) sebesar 0,892 lebih besar dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa data reliabel yang menunjukkan bahwa semua indikator memiliki kekonsistenan dalam mengukur dimensi kemampuan teknis (Y1). Dan Nilai *average variance extracted* (AVE) pada sebesar 0,674 menunjukkan bahwa secara rata-rata 67,4% informasi yang terdapat pada masing-masing indikator dapat tercermin melalui dimensi kemampuan teknis (Y1).

Pada dimensi kemampuan konseptual (Y2), dapat diketahui jika dilihat dari nilai bobot faktornya indikator Y2.1 paling kuat dalam merefleksikan dimensi kemampuan konseptual (Y2) dibandingkan indikator lainnya sedangkan Y2.3 paling lemah dalam merefleksikan dimensi kemampuan konseptual (Y2).

Nilai *composite reliability* (CR) sebesar 0,920 lebih besar dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa data reliabel yang menunjukkan bahwa semua indikator memiliki kekonsistenan dalam mengukur Dimensi Kemampuan konseptual (Y2). Dan Nilai *average variance extracted* (AVE) pada sebesar 0,794 menunjukkan bahwa secara rata-rata 79,4% informasi yang terdapat pada masing-masing indikator dapat tercermin melalui dimensi kemampuan konseptual (Y2).

Pada dimensi kemampuan hubungan interpersonal (Y3), dapat diketahui jika dilihat dari nilai bobot faktornya indikator Y3.1 paling kuat dalam merefleksikan dimensi kemampuan hubungan interpersonal (Y3) dibandingkan indikator lainnya sedangkan Y3.2 paling lemah dalam merefleksikan dimensi kemampuan hubungan interpersonal (Y3). Nilai *composite reliability* (CR) sebesar 0,924 lebih besar dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa data reliabel yang menunjukkan bahwa semua indikator memiliki kekonsistenan dalam mengukur dimensi kemampuan hubungan interpersonal (Y3). Dan nilai *average variance extracted* (AVE) pada sebesar 0,803 menunjukkan bahwa secara rata-rata 80,3% informasi yang terdapat pada masing-masing indikator dapat tercermin melalui dimensi kemampuan hubungan interpersonal (Y3).

Pada order kedua variabel evaluasi kinerja (Y), dapat diketahui jika dilihat dari nilai bobot faktornya dimensi kemampuan teknis (Y1) paling kuat dalam merefleksikan variabel evaluasi kinerja (Y) dibandingkan kedua dimensi lainnya sedangkan dimensi kemampuan konseptual (Y2) paling lemah dalam

merefleksikan variabel evaluasi kinerja (Y). Nilai *Composite Reliability* (CR) sebesar 0,930 lebih besar dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa data reliabel yang menunjukkan bahwa semua dimensi memiliki kekonsistenan dalam mengukur variabel evaluasi kinerja (Y). Dan nilai *average variance extracted* (AVE) pada sebesar 0,574 menunjukkan bahwa secara rata-rata 57,4% informasi yang terdapat pada masing-masing dimensi dapat tercermin melalui variabel evaluasi kinerja (Y).

### 5. *Discriminant Validity*

Evaluasi *discriminant Validity* dapat diuji dengan *cross loading*. Nilai *cross loading* menunjukkan besarnya korelasi antara setiap konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk blok lainnya. Nilai *cross loading* dilihat dari nilai setiap konstruk yg memiliki nilai yang paling besar. Nilai konstruk yang paling besar ditandai dengan warna kuning.

**Tabel 4.5 Cross Loading**

	X1.1	X1.2	X1.3	X2	X3.1	X3.2	X3.3	Y1	Y2	Y3
X1.11	0,824	0,769	0,716	0,493	0,400	0,399	0,349	0,563	0,485	0,473
X1.12	0,795	0,764	0,528	0,273	0,496	0,476	0,288	0,508	0,331	0,319
X1.13	0,880	0,767	0,710	0,501	0,469	0,386	0,510	0,631	0,473	0,476
X1.14	0,871	0,737	0,660	0,602	0,399	0,382	0,527	0,616	0,444	0,466
X1.15	0,674	0,570	0,508	0,376	0,227	0,110	0,358	0,386	0,197	0,333
X1.16	0,824	0,696	0,647	0,415	0,459	0,556	0,481	0,513	0,419	0,432
X1.21	0,845	0,876	0,712	0,504	0,478	0,486	0,529	0,640	0,385	0,583
X1.22	0,633	0,778	0,539	0,263	0,308	0,337	0,197	0,358	0,220	0,274

	X1.1	X1.2	X1.3	X2	X3.1	X3.2	X3.3	Y1	Y2	Y3
X1.23	0,720	0,847	0,697	0,332	0,466	0,492	0,448	0,502	0,480	0,609
X1.31	0,643	0,660	0,812	0,467	0,465	0,586	0,500	0,579	0,408	0,480
X1.32	0,617	0,603	0,846	0,480	0,313	0,447	0,486	0,505	0,504	0,554
X1.33	0,593	0,670	0,812	0,328	0,345	0,403	0,453	0,452	0,415	0,585
X1.34	0,714	0,660	0,840	0,480	0,402	0,449	0,400	0,530	0,441	0,479
X2.1	0,453	0,359	0,387	0,751	0,266	0,277	0,271	0,328	0,377	0,280
X2.2	0,485	0,401	0,474	0,819	0,316	0,231	0,501	0,513	0,442	0,428
X2.3	0,349	0,288	0,376	0,778	0,287	0,298	0,501	0,419	0,342	0,357
X3.11	0,346	0,320	0,325	0,239	0,667	0,592	0,544	0,375	0,294	0,365
X3.12	0,425	0,499	0,350	0,231	0,791	0,666	0,432	0,481	0,431	0,264
X3.13	0,380	0,407	0,366	0,269	0,754	0,586	0,426	0,390	0,382	0,250
X3.14	0,423	0,347	0,411	0,366	0,780	0,467	0,575	0,482	0,469	0,320
X3.15	0,316	0,315	0,272	0,287	0,743	0,555	0,494	0,369	0,222	0,240
X3.21	0,301	0,295	0,409	0,267	0,689	0,849	0,592	0,398	0,370	0,343
X3.22	0,480	0,530	0,548	0,279	0,585	0,837	0,561	0,422	0,194	0,369
X3.23	0,416	0,499	0,456	0,289	0,617	0,783	0,514	0,478	0,274	0,326
X3.31	0,377	0,420	0,467	0,512	0,439	0,509	0,795	0,573	0,455	0,528
X3.32	0,435	0,374	0,437	0,413	0,634	0,635	0,797	0,434	0,412	0,394
X3.33	0,452	0,395	0,457	0,444	0,529	0,502	0,860	0,562	0,445	0,521
Y1.1	0,551	0,598	0,585	0,443	0,510	0,360	0,504	0,764	0,615	0,766
Y1.2	0,542	0,443	0,438	0,555	0,380	0,357	0,557	0,867	0,521	0,448
Y1.3	0,604	0,544	0,562	0,381	0,432	0,508	0,481	0,819	0,517	0,476
Y1.4	0,473	0,391	0,445	0,408	0,511	0,502	0,537	0,829	0,466	0,445
Y2.1	0,521	0,445	0,548	0,558	0,500	0,393	0,527	0,639	0,918	0,551
Y2.2	0,440	0,387	0,458	0,487	0,436	0,275	0,495	0,607	0,895	0,572
Y2.3	0,344	0,344	0,417	0,275	0,348	0,241	0,400	0,493	0,859	0,625
Y3.1	0,464	0,549	0,563	0,381	0,382	0,403	0,590	0,617	0,639	0,921



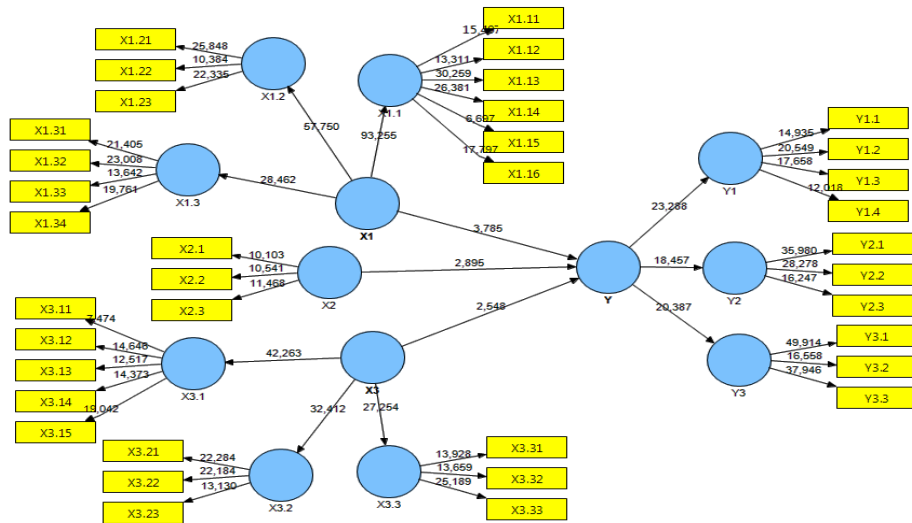
	X1.1	X1.2	X1.3	X2	X3.1	X3.2	X3.3	Y1	Y2	Y3
Y3.2	0,382	0,424	0,422	0,362	0,257	0,267	0,384	0,407	0,513	0,853
Y3.3	0,527	0,617	0,686	0,490	0,380	0,440	0,570	0,726	0,593	0,913

Sumber: hasil pengolahan data dengan Menggunakan *Software Smart PLS* (2017)

Berdasarkan **Tabel 4.5** di atas, masing-masing indikator berkorelasi lebih tinggi dengan konstraknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya sehingga dapat disimpulkan bahwa model sudah memiliki *discriminant validity* atau korelasi hubungan variabel dan konstruk yang baik.

## B. Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Model struktural adalah model yang menghubungkan variabel laten *exogenous* dengan variabel laten endogenous. Dalam penelitian ini model struktural terkait kepada tiga hipotesis penelitian yang mengisyaratkan hubungan kausalitas diantara variabel-variabel laten. Model struktural dalam penelitian ini melibatkan tiga variabel laten eksogen yaitu Kapabilitas karyawan (X1), Kapabilitas sistem informasi (X2) dan Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3). Kemudian satu variabel laten endogen yaitu Evaluasi kinerja (Y). Berdasarkan hasil bootstrapping pengaruh Kapabilitas karyawan (X1), Kapabilitas sistem informasi (X2) dan Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3) terhadap Evaluasi kinerja (Y) diperlihatkan dalam gambar full model berikut.



**Gambar 4.2 Full Model Struktural (Bootstrapping)**

Sumber: hasil pengolahan data dengan Menggunakan *Software Smart PLS* (2017)

Pada **Gambar 4.2** dapat diketahui bahwa *path coefficient* atau koefisien jalur nilai diantara variabel yang letaknya ditengah-tengah antara dua lingkaran biru variabel. Apabila pada **Tabel 4.6** dapat dilihat pada T Statistic. Agar lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel dibawah berikut ini:

**Tabel 4.6 Pengujian Koefisien jalur Model Struktural**

Hubungan	Path	T Statistics	R Square
X1 → Y	0,396	3,785	0,586
X2 → Y	0,221	2,895	
X3 → Y	0,291	2,548	

**Signifikan jika nilai T statistics > 1,96**

Sumber: hasil pengolahan data dengan Menggunakan *Software Smart PLS* (2017)

R square menginformasikan besaran pengaruh variabel terhadap variabel Y.

Pada tabel diatas menunjukan nilai R square sebesar 0,586. Artinya, evaluasi

kinerja (Y) mampu dijelaskan oleh variabel kapabilitas karyawan (X1), kapabilitas sistem informasi (X2) dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3) sebesar 58,6%. Sedangkan sisanya 41,4% dijelaskan oleh variabel lain atau variabel di luar variabel penelitian ini. Kesimpulannya adalah variabel kapabilitas karyawan, sistem informasi, motivasi, pemberdayaan dan keselarasan hanya dapat menjelaskan 58,6% terhadap hasil evaluasi kinerja karyawan di dalam Grup Hotel XYZ.

#### **4.1.1 Persepsi Karyawan tentang Kapabilitas Karyawan, Kapabilitas Sistem Informasi, Motivasi, Pemberdayaan, Keselarasan dan Evaluasi Kinerja Karyawan di Grup Hotel XYZ**

Gambaran persepsi responden dapat dilihat melalui gambaran data yang didapat dari objek penelitian. Data ini menggambarkan bagaimana kondisi setiap indikator variabel yang sedang diteliti. Agar lebih mudah dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap persepsi responden berdasarkan skor persepsi responden. Kategorisasi skor persepsi responden dilakukan berdasarkan rentang skor maksimum dan skor minimum dibagi jumlah kategori yang diinginkan menggunakan rumus sebagai berikut. Persepsi responden terhadap masing-masing *item* pernyataan dikategorikan menjadi 5 kategori, yaitu sangat baik, baik, cukup, tidak baik dan sangat tidak baik dengan perhitungan sebagai berikut :

- Nilai Indeks Maksimum = Skala tertinggi = 5
- Nilai Indeks Minimum = Skala terendah = 1
- Jarak Interval = [nilai maksimum - nilai minimum] : 5  
=  $(5-1) : 5 = 0,8$

Dari perhitungan diatas, maka diperoleh kategori skor persepsi responden sebagai berikut :

**Tabel 4.7 Pedoman Kategorisasi Skor Persepsi Responden**

Indeks Rata-Rata	Kategori
4,21 - 5,00	Sangat Baik/ Sangat Tinggi
3,41 - 4,20	Baik/ Tinggi
2,61 - 3,40	Cukup
1,81 - 2,60	Tidak baik/ Rendah
1 - 1,80	Sangat tidak baik/ Sangat Rendah

Sumber: hasil pengolahan data (2017)

### 1. Persepsi Karyawan tentang Kapabilitas Karyawan

Kapabilitas karyawan (X1) diukur dengan 3 (tiga) dimensi yang terdiri dari 13 (tiga belas) indikator. Rekap hasil persepsi responden terhadap masing-masing dimensi dari variabel Kapabilitas karyawan dapat dilihat pada **Tabel 4.8**.

**Tabel 4.8 Rekapitulasi Persepsi Responden terhadap Variabel Kapabilitas Karyawan**

No	Dimensi	Skor Total	Rata-rata	Kategori
1	Kepuasan karyawan	1520	3,73	Baik
2	Retensi karyawan	719	3,52	Baik
3	Produktivitas karyawan	1030	3,79	Baik
Kapabilitas karyawan (X1)		3269	3,70	Baik

Sumber: hasil pengolahan data (2017)

Dari hasil perhitungan skor persepsi responden yang disajikan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa penilaian responden terhadap variabel kapabilitas karyawan dalam pedoman katagori skor persepsi responden masuk dalam kategori baik dengan skor rata-rata sebesar 3,70.

Dilihat dari nilai rata-ratanya, penilaian tertinggi terdapat pada dimensi produktivitas karyawan dengan rata-rata skor 3,79, sedangkan penilaian terendah terdapat pada dimensi Retensi karyawan dengan skor rata-rata 3,52. Namun demikian Retensi karyawan masih berada pada kategori baik. Berarti dalam Grup Hotel XYZ karyawan memiliki produktivitas, kondisi retensi dan kepuasan yang baik.

Dari **Tabel 4.8** dapat terlihat walaupun skor total kepuasan karyawan tinggi, tetapi karena rata-ratanya lebih rendah dari produktivitas karyawan, maka artinya di dalam perusahaan para responden berpendapat bahwa para karyawan di grup hotel ini memiliki produktivitas dan tingkat kepuasan kerja yang baik. Sedangkan retensi yang paling rendah walaupun masih dalam katagori baik, maka lebih baik perusahaan ini lebih memperhatikan kondisi retensi karyawannya.

Agar lebih jelasnya, berikut pada **Tabel 4.9** akan diuraikan hasil persepsi responden terhadap indikator pada masing-masing dimensinya.

**Tabel 4.9 Persepsi Responden terhadap Indikator Dimensi Kepuasan Karyawan**

Indikator	Pernyataan	Skala Jawaban					Skor Total	Rata-rata
		5	4	3	2	1		
X1.11	Saya selalu terlibat dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh perusahaan.	6	25	23	12	2	225	3,31
		8,8%	36,8%	33,8%	17,6%	2,9%		
X1.12	Perusahaan atau pimpinan selalu memberikan pujian atau hadiah penghargaan terhadap hasil kerja yang baik saya (setiap karyawan).	20	16	14	14	4	238	3,50
		29,4%	23,5%	20,6%	20,6%	5,9%		
X1.13	Informasi tentang Key Performance Indicators (KPI) dan Standard operasional Prosedur (SOP) jelas dipahami oleh saya (setiap karyawan).	23	26	15	2	2	270	3,97
		33,8%	38,2%	22,1%	2,9%	2,9%		
X1.14	Pimpinan selalu memotivasi saya (karyawan) agar memiliki inisiatif dalam melakukan pekerjaannya.	33	28	7	0	0	298	4,38
		48,5%	41,2%	10,3%	0,0%	0,0%		
X1.15	Saya bekerja sesuai dengan fungsi jabatan	17	38	7	5	1	269	3,96
		25,0%	55,9%	10,3%	7,4%	1,5%		

Indikator	Pernyataan	Skala Jawaban					Skor Total	Rata-rata
		5	4	3	2	1		
	dan peran saya di dalam perusahaan (tugasnya).							
X1.16	Saya merasa puas terhadap perusahaan secara keseluruhan.	14	15	20	11	8	220	3,24
		20,6%	22,1%	29,4%	16,2%	11,8%		
Kepuasan karyawan							1520	3,73

Sumber: hasil pengolahan data (2017)

Dari hasil perhitungan skor persepsi responden yang disajikan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa penilaian responden terhadap dimensi kepuasan karyawan masuk dalam kategori baik dengan skor rata-rata sebesar 3,73. Dilihat dari nilai rata-ratanya, penilaian tertinggi terdapat pada indikator “Pimpinan selalu memotivasi saya (karyawan) agar memiliki inisiatif dalam melakukan pekerjaannya” dengan rata-rata skor 4,38, sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator “Saya merasa puas terhadap perusahaan secara keseluruhan” dengan skor rata-rata 3,24. Hal ini berarti dalam segi memotivasi para karyawan, pimpinan sudah memenuhi kewajibannya dengan baik, tetapi dalam segi kepuasan karyawan terhadap perusahaan, pemimpin masih belum dapat membuat karyawan puas terhadap sistem yang diterapkan dan lingkungan yang kondusif dalam bekerja. Dengan tingkat kepuasan karyawan yang tinggi, resiko retensi karyawan pun bisa lebih rendah dan konflik antar karyawan atau karyawan dengan atasan dapat berkurang. Untuk mengetahui persepsi responden terhadap

indikator dimensi retensi karyawan (X2), dapat dilihat pada **Tabel 4.10** dibawah ini.

**Tabel 4.10 Persepsi Responden terhadap Indikator Dimensi Retensi Karyawan**

Indikator	Pernyataan	Skala Jawaban					Skor Total	Rata-rata
		5	4	3	2	1		
X1.21	Saya merasa loyal atau setia bekerja di perusahaan ini.	20	35	10	2	1	275	4,04
		29,4%	51,5%	14,7%	2,9%	1,5%		
X1.22	Saya sangat memahami dan tidak banyak bertanya terhadap keinginan setiap pelanggan.	4	29	16	16	3	219	3,22
		5,9%	42,6%	23,5%	23,5%	4,4%		
X1.23	Saya mempunyai minat jangka panjang bekerja di perusahaan perusahaan ini.	15	16	14	21	2	225	3,31
		22,1%	23,5%	20,6%	30,9%	2,9%		
Retensi karyawan							719	3,52

Sumber: hasil pengolahan data (2017)

Dari hasil perhitungan skor persepsi responden yang disajikan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa penilaian responden terhadap dimensi retensi karyawan masuk dalam kategori baik dengan skor rata-rata sebesar 3,52. Dilihat dari nilai rata-ratanya, penilaian tertinggi terdapat pada indikator “Saya merasa loyal atau setia bekerja di perusahaan ini” dengan rata-rata skor 4,04, sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator “Saya sangat memahami dan tidak banyak bertanya terhadap keinginan setiap pelanggan” dengan skor rata-rata 3,22.



Dari tabel di atas juga dapat diketahui bahwa banyak responden yang berpendapat bahwa pemimpin telah dapat membuat karyawannya ingin bekerja lebih lama dan loyal terhadap perusahaan. Tetapi dilihat dari pertanyaan ketiga, yaitu “saya mempunyai minat jangka panjang bekerja di perusahaan ini”, rata-rata skor pertanyaan ini memiliki katagori cukup. Berarti sebagian karyawan di dalam perusahaan ini tidak terlalu ingin bekerja dalam jangka waktu lama di dalam perusahaan ini. Pernyataan ini bertolak belakang dengan hasil rata-rata dari pertanyaan “Saya merasa loyal atau setia bekerja di perusahaan ini”.

Pertanyaan “Saya sangat memahami dan tidak banyak bertanya terhadap keinginan setiap pelanggan” yang memiliki rata-rata skor terendah dalam indikator retensi karyawan ini memiliki katagori yang cukup dalam peneliaiannya, hal ini berarti karyawan memiliki keinginan keinginan selalu bertanya, “apa yang diinginkan oleh para pelanggan?” dan kurang memahami apa yang diinginkan oleh karyawan.

Maka dari itu perusahaan lebih baik melakukan survey terhadap pelanggan dalam mengetahui keinginan dan trend kebutuhan pelanggan setiap beberapa periode dalam setahun. Agar dapat mengetahui persepsi responden terhadap indikator dimensi retensi karyawan, dapat dilihat pada **Tabel 4.5** dibawah ini.

**Tabel 4.11 Persepsi Responden terhadap Indikator Dimensi Produktivitas Karyawan**

Indikator	Pernyataan	Skala Jawaban					Skor Total	Rata-rata
		5	4	3	2	1		
X1.31	Menurut saya, karyawan lain memiliki kemampuan dan perilaku yang baik.	9	42	16	1	0	263	3,87
		13,2%	61,8%	23,5%	1,5%	0,0%		
X1.32	Saya bebas berinovasi dalam menciptakan sistem atau jasa baru yang efisien dan efektif, serta hasilnya dinilai dan dihargai oleh atasan	20	27	16	5	0	266	3,91
		29,4%	39,7%	23,5%	7,4%	0,0%		
X1.33	Selama saya bekerja diperusahaan ini, sudah banyak inovasi yang dilakukan karena hasil pengamatan pada konsumen.	11	33	18	6	0	253	3,72
		16,2%	48,5%	26,5%	8,8%	0,0%		
X1.34	Saya mengamati karyawan lainnya bekerja dengan baik, sehingga memuaskan pelanggan perusahaan ini	9	30	25	4	0	248	3,65
		13,2%	44,1%	36,8%	5,9%	0,0%		
Produktivitas karyawan							1030	3,79

Sumber: hasil pengolahan data (2017)

Dari hasil perhitungan skor persepsi responden yang disajikan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa penilaian responden terhadap dimensi produktivitas karyawan masuk dalam kategori baik dengan skor rata-rata sebesar 3,79. Dilihat dari nilai rata-ratanya, penilaian tertinggi terdapat pada indikator “Saya bebas berinovasi dalam menciptakan sistem atau jasa baru yang efisien dan efektif, serta

hasilnya dinilai dan dihargai oleh atasan” dengan rata-rata skor 3,91, sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator “Saya mengamati karyawan lainnya bekerja dengan baik, sehingga memuaskan pelanggan perusahaan ini” dengan skor rata-rata 3,65.

Walaupun masih dalam katagori baik, tetapi artinya pimpinan harus lebih sering mengontrol karyawannya dalam bekerja dan memperbanyak pelatihan karyawannya. Produktivitas yang baik ini, apabila ditingkatkan, pastinya akan memberikan keuntungan kepada para karyawan dan pada GrupHotel XYZ.

## 2. Persepsi Responden terhadap Kapabilitas sistem informasi (X2)

Kapabilitas sistem informasi diukur dengan 3 indikator. Rekapitulasi hasil persepsi responden terhadap masing-masing indikator dari variabel Kapabilitas sistem informasi dapat dilihat pada **Tabel 4.12** yang berada di bawah ini.

**Tabel 4.12 Persepsi responden terhadap Variabel Kapabilitas sistem informasi**

Indikator	Pernyataan	Skala Jawaban					Skor Total	Rata-rata
		5	4	3	2	1		
X2.1	Informasi apapun disediakan oleh perusahaan dan mudah diakses oleh saya (baik informasi dari perusahaan maupun informasi antar sesama karyawan)	10	27	26	5	0	246	3,62
		14,7%	39,7%	38,2%	7,4%	0,0%		
X2.2	Informasi yang diberikan oleh perusahaan jelas dan tepat untuk saya (termasuk informasi tentang SOP).	10	34	13	9	2	245	3,60
		14,7%	50,0%	19,1%	13,2%	2,9%		

Indikator	Pernyataan	Skala Jawaban					Skor Total	Rata-rata
		5	4	3	2	1		
X2.3	Informasi apapun yang dibutuhkan saya mudah di dapat tanpa menunggu waktu yang lama.	8	32	24	3	1	247	3,63
		11,8%	47,1%	35,3%	4,4%	1,5%		
Kapabilitas sistem informasi (X2)							738	3,62

Sumber: hasil pengolahan data (2017)

Dari hasil perhitungan skor persepsi responden yang disajikan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa penilaian responden terhadap variabel Kapabilitas sistem informasi masuk dalam kategori baik dengan skor rata-rata sebesar 3,62. Dilihat dari nilai rata-ratanya, penilaian tertinggi terdapat pada indikator “Informasi apapun yang dibutuhkan saya mudah di dapat tanpa menunggu waktu yang lama” dengan rata-rata skor 3,63, sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator ”Informasi yang diberikan oleh perusahaan jelas dan tepat untuk saya (termasuk informasi tentang SOP)” dengan skor rata-rata 3,60. Nilai setiap pertanyaan indikator memperlihatkan bahwa sistem informasi yang ada sudah dapat dimanfaatkan dengan baik, dengan fasilitas yang saat ini ada.

### **3. Persepsi Responden terhadap Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3)**

Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan diukur dengan 3 dimensi yang terdiri dari 11 indikator. Berikut rekap hasil persepsi responden terhadap masing-masing dimensi dari variabel Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

**Tabel 4.13 Persepsi Responden terhadap Variabel Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan**

No	Dimensi	Skor Total	Rata-rata	Kategori
1	Kebutuhan karyawan dalam mencapai kesuksesan	1368	4,02	Baik
2	Kebutuhan karyawan dalam kekuasaan atau otoritas kerja	728	3,57	Baik
3	Kebutuhan karyawan untuk berafiliasi	828	4,06	Baik
Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3)		2924	3,91	Baik

Sumber: hasil pengolahan data (2017)

Dari hasil perhitungan skor persepsi responden yang disajikan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa penilaian responden terhadap variabel motivasi, pemberdayaan dan keselarasan masuk dalam kategori baik dengan skor rata-rata sebesar 3,91.

Dilihat dari nilai rata-ratanya, penilaian tertinggi terdapat pada dimensi Kebutuhan karyawan untuk berafiliasi dengan rata-rata skor 4,06, sedangkan penilaian terendah terdapat pada dimensi kebutuhan karyawan dalam kekuasaan atau otoritas kerja dengan skor rata-rata 3,57. Namun demikian kebutuhan karyawan dalam kekuasaan atau otoritas kerja masih berada pada kategori baik. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan hasil persepsi responden terhadap indikator pada masing-masing dimensinya yang dapat dilihat pada **Tabel 4.14**.

**Tabel 4.14 Persepsi Responden terhadap Indikator Dimensi Kebutuhan Karyawan dalam Mencapai Kesuksesan**

Indikator	Pernyataan	Skala Jawaban					Skor Total	Rata- rata
		5	4	3	2	1		
X3.11	Saya memiliki keinginan untuk besikap pantang menyerah dalam melakukan pekerjaan sehari-hari.	28	37	2	1	0	296	4,35
		41,2 %	54,4 %	2,9%	1,5%	0,0 %		
X3.12	Saya memiliki keinginan bekerja keras melebihi waktu kerja.	13	29	15	9	2	246	3,62
		19,1 %	42,6 %	22,1 %	13,2 %	2,9 %		
X3.13	Saya memiliki keinginan bekerja keras melebihi target yang ditugaskan.	20	35	12	1	0	278	4,09
		29,4 %	51,5 %	17,6 %	1,5%	0,0 %		
X3.14	Saya selalu memiliki keinginan untuk tampil beda secara positif	23	38	7	0	0	288	4,24
		33,8 %	55,9 %	10,3 %	0,0%	0,0 %		
X3.15	Saya memiliki keinginan untuk melakukan pekerjaan yang menantang	16	33	13	3	3	260	3,82
		23,5 %	48,5 %	19,1 %	4,4%	4,4 %		
Kebutuhan karyawan dalam mencapai kesuksesan							1368	4,02

Sumber: hasil pengolahan data (2017)

Dari hasil perhitungan skor persepsi responden yang disajikan pada **tabel 4.14** dapat diketahui bahwa penilaian responden terhadap dimensi kebutuhan karyawan dalam mencapai kesuksesan masuk dalam kategori baik dengan skor rata-rata sebesar 4,02. Dilihat dari nilai rata-ratanya, penilaian tertinggi terdapat pada indikator “Saya memiliki keinginan untuk besikap pantang menyerah dalam melakukan pekerjaan sehari-hari” dengan rata-rata skor 4,35, sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator “Saya memiliki keinginan bekerja keras melebihi waktu kerja” dengan skor rata-rata 3,62. Dilihat dari hasil kuesionernya, karyawan Grup Hotel XYZ memiliki keinginan bekerja keras dan semangat yang baik, karena motivasi yang baik dari pimpinan. Selanjutnya hasil persepsi responden terhadap indikator dimensi kebutuhan karyawan dalam kekuasaan atau otoritas kerja dapat dilihat dapat dilihat pada **Tabel 4.15**.

**Tabel 4.15 Persepsi Responden terhadap Indikator Dimensi Kebutuhan Karyawan dalam Kekuasaan atau Otoritas kerja**

Indikator	Pernyataan	Skala Jawaban					Skor Total	Rata-rata
		5	4	3	2	1		
X3.21	Saya memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi pemimpin	28	22	16	2	0	280	4,12
		41,2 %	32,4 %	23,5 %	2,9 %	0,0 %		
X3.22	saya memiliki keinginan yang kuat untuk dituruti oleh karyawan lain	13	23	22	10	0	243	3,57
		19,1 %	33,8 %	32,4 %	14,7 %	0,0 %		

Indikator	Pernyataan	Skala Jawaban					Skor Total	Rata-rata
		5	4	3	2	1		
X3.23	saya memiliki keinginan yang kuat untuk bersaing mendapatkan suatu jabatan	6	15	27	14	6	205	3,01
		8,8%	22,1 %	39,7 %	20,6 %	8,8 %		
Kebutuhan karyawan dalam kekuasaan atau otoritas kerja							728	3,57

Sumber: hasil pengolahan data (2017)

Dari hasil perhitungan skor persepsi responden yang disajikan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa penilaian responden terhadap dimensi Kebutuhan karyawan dalam kekuasaan atau otoritas kerja masuk dalam kategori baik dengan skor rata-rata sebesar 3,57. Dilihat dari nilai rata-ratanya, penilaian tertinggi terdapat pada indikator “Saya memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi pemimpin” dengan rata-rata skor 4,12, sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator “saya memiliki keinginan yang kuat untuk bersaing mendapatkan suatu jabatan” dengan skor rata-rata 3,01.

Indikator terakhir pada variabel X3 adalah indikator kebutuhan karyawan untuk berafiliasi. Hasil dari persepsi responden terhadap indikator ini dapat dilihat pada **Tabel 4.16** dibawah ini.



**Tabel 4.16 Persepsi Responden terhadap Indikator Dimensi Kebutuhan Karyawan untuk Berafiliasi**

Indikator	Pernyataan	Skala Jawaban					Skor Total	Rata-rata
		5	4	3	2	1		
X3.31	saya memiliki keinginan untuk ikut serta dalam setiap kegiatan perusahaan	11	38	17	1	1	261	3,84
		16,2%	55,9%	25,0%	1,5%	1,5%		
X3.32	saya memiliki keinginan untuk dihargai	22	28	15	3	0	273	4,01
		32,4%	41,2%	22,1%	4,4%	0,0%		
X3.33	Saya memiliki keinginan yang kuat untuk berbagi (rasa sosial) terhadap rekan kerja	32	28	7	0	1	294	4,32
		47,1%	41,2%	10,3%	0,0%	1,5%		
Kebutuhan karyawan untuk berafiliasi							828	4,06

Sumber: hasil pengolahan data (2017)

Dari hasil perhitungan skor persepsi responden yang disajikan pada **Tabel 4.16** di atas dapat diketahui bahwa penilaian responden terhadap dimensi kebutuhan karyawan untuk berafiliasi masuk dalam kategori baik dengan skor rata-rata sebesar 4,06. Dilihat dari nilai rata-ratanya, penilaian tertinggi terdapat pada indikator “Saya memiliki keinginan yang kuat untuk berbagi (rasa sosial) terhadap rekan kerja” dengan rata-rata skor 4,32, sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator “saya memiliki keinginan untuk ikut serta dalam setiap kegiatan perusahaan” dengan skor rata-rata 3,84. Kebutuhan karyawan Grup Hotel XYZ dalam berafiliasi sudah terpenuhi dengan baik.

#### 4. Persepsi Responden terhadap Evaluasi kinerja (Y)

Evaluasi kinerja diukur dengan 3 dimensi yang terdiri dari 10 indikator. Berikut pada **Tabel 4.17** dapat dilihat hasil rekapitulasi hasil persepsi responden terhadap masing-masing dimensi dari variabel evaluasi kinerja (Y).

**Tabel 4.17 Persepsi Responden terhadap Variabel Evaluasi kinerja (Y)**

No	Dimensi	Skor Total	Rata-rata	Kategori
1	Kemampuan teknis	979	3,60	Baik
2	Kemampuan konseptual	746	3,66	Baik
3	Kemampuan hubungan interpersonal	739	3,62	Baik
Evaluasi kinerja (Y)		2464	3,62	Baik

Sumber: hasil pengolahan data (2017)

Dari hasil perhitungan skor persepsi responden yang disajikan pada **Tabel 4.17** diatas dapat diketahui bahwa penilaian responden terhadap variabel Evaluasi kinerja masuk dalam kategori baik dengan skor rata-rata sebesar 3,62. Dilihat dari nilai rata-ratanya, penilaian tertinggi terdapat pada dimensi Kemampuan konseptual dengan rata-rata skor 3,66, sedangkan penilaian terendah terdapat pada dimensi Kemampuan teknis dengan skor rata-rata 3,60. Namun demikian Kebutuhan karyawan dalam kekuasaan atau otoritas kerja masih berada pada kategori baik. Untuk lebih jelasnya, berikut diuraikan hasil persepsi responden terhadap indikator pada masing-masing dimensinya. Hasil persepsi responden terhadap indikator kemampuan teknis dapat dilihat pada **Tabel 4.18** dibawah ini.

**Tabel 4.18 Persepsi Responden terhadap Indikator Dimensi Kemampuan Teknis**

Indikator	Pernyataan	Skala Jawaban					Skor Total	Rata-rata
		5	4	3	2	1		
Y1.1	Pengetahuan saya sangat berguna dan tepat guna dalam pekerjaan saya (sesuai dengan fungsi jabatan dan peran karyawan).	14	38	16	0	0	270	3,97
		20,6%	55,9%	23,5%	0,0%	0,0%		
Y1.2	Saya melihat bahwa karyawan lainnya memahami semua metode dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. (Dalam cara kerja/melakukan pekerjaan)	5	33	23	5	2	238	3,50
		7,4%	48,5%	33,8%	7,4%	2,9%		
Y1.3	Saya melihat bahwa karyawan lainnya sudah memahami semua teknik dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. (Dalam penerapan ilmu)	6	25	30	5	2	232	3,41
		8,8%	36,8%	44,1%	7,4%	2,9%		
Y1.4	Saya melihat bahwa karyawan lainnya sudah memahami penggunaan peralatan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.	7	29	27	2	3	239	3,51
		10,3%	42,6%	39,7%	2,9%	4,4%		
Kemampuan teknis							979	3,60

Sumber: hasil pengolahan data (2017)

Dari hasil perhitungan skor persepsi responden yang disajikan pada **Tabel 4.18** diatas dapat diketahui bahwa penilaian responden terhadap dimensi Kemampuan teknis masuk dalam kategori baik dengan skor rata-rata sebesar 3,60.

Dilihat dari nilai rata-ratanya, penilaian tertinggi terdapat pada indikator “Pengetahuan saya sangat berguna dan tepat guna dalam pekerjaan saya (sesuai dengan fungsi jabatan dan peran karyawan)” dengan rata-rata skor 3,97, sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator “Saya melihat bahwa karyawan lainnya sudah memahami semua teknik dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. (dalam penerapan ilmu)” dengan skor rata-rata 3,41.

Setelah mengetahui hasil persepsi responden terhadap indikator kemampuan teknis, maka selanjutnya adalah persepsi responden terhadap indikator kemampuan konseptual. Persepsi dari responden terhadap indikator ini dapat dilihat pada **Tabel 4.19** di bawah ini.

**Tabel 4.19 Persepsi Responden terhadap Indikator Dimensi Kemampuan Konseptual**

Indikator	Pernyataan	Skala Jawaban					Skor Total	Rata-rata
		5	4	3	2	1		
Y2.1	Saya melihat bahwa karyawan lainnya sudah memahami tugasnya sesuai jabatannya di perusahaan.	7	34	24	2	1	248	3,65
		10,3 %	50,0 %	35,3 %	2,9 %	1,5 %		
Y2.2	Saya melihat bahwa karyawan lainnya sudah memahami fungsi	5	35	26	1	1	246	3,62
		7,4%	51,5 %	38,2 %	1,5 %	1,5 %		

Indikator	Pernyataan	Skala Jawaban					Skor Total	Rata-rata
		5	4	3	2	1		
	jabatannya di dalam perusahaan.							
Y2.3	Saya melihat bahwa karyawan lainnya sudah memahami tanggung jawabnya di dalam perusahaan.	10	34	19	4	1	252	3,71
		14,7 %	50,0 %	27,9 %	5,9 %	1,5 %		
Kemampuan konseptual							746	3,66

Sumber: hasil pengolahan data (2017)

Dari hasil perhitungan skor persepsi responden yang disajikan pada **Tabel 4.19** diatas dapat diketahui bahwa penilaian responden terhadap dimensi Kemampuan konseptual masuk dalam kategori baik dengan skor rata-rata sebesar 3,66. Dilihat dari nilai rata-ratanya, penilaian tertinggi terdapat pada indikator “Saya melihat bahwa karyawan lainnya sudah memahami tanggung jawabnya di dalam perusahaan” dengan rata-rata skor 3,71, sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator “Saya melihat bahwa karyawan lainnya sudah memahami fungsi jabatannya di dalam perusahaan” dengan skor rata-rata 3,62. Indikator terakhir dari variabel evaluasi kinerja karyawan (variabel Y) adalah kemampuan hubungan interpersonal.

Persepsi responden terhadap indikator ini dapat dilihat pada **Tabel 4.20** dibawah ini.

**Tabel 4.20 Persepsi responden terhadap Indikator Dimensi Kemampuan hubungan interpersonal**

Indikator	Pernyataan	Skala Jawaban					Skor Total	Rata-rata
		5	4	3	2	1		
Y3.1	Saya melihat bahwa karyawan lainnya mampu untuk bekerja sama dengan semua karyawan di dalam perusahaan, termasuk bekerja sama dengan saya..	15	31	18	2	2	259	3,81
		22,1%	45,6%	26,5%	2,9%	2,9%		
Y3.2	Saya melihat bahwa setiap karyawan di perusahaan ini mampu memotivasi karyawan lainnya.	8	29	25	5	1	242	3,56
		11,8%	42,6%	36,8%	7,4%	1,5%		
Y3.3	Saya melihat bahwa setiap karyawan mampu untuk saling bernegosiasi pekerjaannya dengan karyawan lain.	9	29	19	9	2	238	3,50
		13,2%	42,6%	27,9%	13,2%	2,9%		
Kemampuan hubungan interpersonal							739	3,62

Sumber: hasil pengolahan data (2017)

Dari hasil perhitungan skor persepsi responden yang disajikan pada **Tabel 4.20** diatas dapat diketahui bahwa penilaian responden terhadap dimensi Kemampuan hubungan interpersonal masuk dalam kategori baik dengan skor

rata-rata sebesar 3,62. Dilihat dari nilai rata-ratanya, penilaian tertinggi terdapat pada indikator “Saya melihat bahwa karyawan lainnya mampu untuk bekerja sama dengan semua karyawan di dalam perusahaan, termasuk bekerja sama dengan saya” dengan rata-rata skor 3,81, sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator “Saya melihat bahwa setiap karyawan mampu untuk saling bernegosiasi pekerjaannya dengan karyawan lain” dengan skor rata-rata 3,50. Kemampuan interpersonal di dalam Grup Hotel XYZ dalam kondisi yang baik.

#### **4.1.2 Hubungan antara evaluasi kinerja karyawan Grup Hotel XYZ dengan pendekatan kapabilitas karyawan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balance scorecard*) sebagai standar penilaiannya**

Pengaruh pendekatan kapabilitas karyawan terhadap evaluasi kinerja dapat diketahui dari hasil uji signifikansi hipotesis melalui hipotesis statistik. Uji signifikansi hipotesis dapat dilihat sebagai berikut:

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh kapabilitas karyawan (X1) terhadap evaluasi kinerja (Y)

$H_1$ : Terdapat pengaruh kapabilitas karyawan (X1) terhadap evaluasi kinerja (Y)

**Tabel 4.21 Hasil Pengujian Pengaruh Kapabilitas karyawan (X1)  
Terhadap Evaluasi kinerja (Y)**

Koef. Jalur	$t_{hitung}$	$t_{kritis}$	H1
0,396	3,785	1,96	diterima

Sumber: hasil pengolahan data dengan Menggunakan *Software Smart PLS* (2017)

Berdasarkan **Tabel 4.21** dapat dilihat nilai  $t_{hitung}$  variabel kapabilitas karyawan (X1) sebesar 3,785 lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,96). Karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dibanding  $t_{tabel}$ , maka pada tingkat kekeliruan 5% diputuskan untuk menerima H1 dan menolak H0 sehingga hipotesis pertama diterima. Jadi berdasarkan hasil pengujian diatas dapat disimpulkan bahwa kapabilitas karyawan (X1) berpengaruh signifikan terhadap evaluasi kinerja (Y). Maka hal ini membuktikan bahwa evaluasi kinerja karyawan akan lebih terukur dan meningkat, apabila menggunakan indikator dari pendekatan kapabilitas karyawan dalam standar evaluasi kinerjanya.

#### **4.1.3 Hubungan evaluasi kinerja karyawan Grup Hotel XYZ jika menggunakan pendekatan kapabilitas sistem informasi (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balance scorecard*) sebagai standar penilaiannya**

Pengaruh pendekatan kapabilitas sistem informasi terhadap evaluasi kinerja yang diketahui dari hasil uji signifikansi hipotesis melalui hipotesis statistik sebagai berikut:



H<sub>0</sub>: Tidak terdapat pengaruh apabilitas sistem informasi (X2) terhadap evaluasi kinerja (Y)

H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh kapabilitas sistem informasi (X2) terhadap evaluasi kinerja (Y)

**Tabel 4.22 Hasil Pengujian Pengaruh Kapabilitas sistem informasi (X2) Terhadap Evaluasi kinerja (Y)**

Koef. Jalur	t <sub>hitung</sub>	t <sub>kritis</sub>	H2
0,221	2,895	1,96	Diterima

Sumber: hasil pengolahan data dengan Menggunakan *Software Smart PLS* (2017)

Berdasarkan **Tabel 4.22** dapat dilihat nilai t<sub>hitung</sub> variabel Kapabilitas sistem informasi (X2) sebesar 2,895 lebih besar dari t<sub>tabel</sub> (1,96). Karena nilai t<sub>hitung</sub> lebih besar dibanding t<sub>tabel</sub>, maka pada tingkat kekeliruan 5% diputuskan untuk menerima H2 dan menolak H0 sehingga hipotesis kedua diterima. Jadi berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa Kapabilitas sistem informasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Evaluasi kinerja (Y). Hal ini membuktikan bahwa evaluasi kinerja karyawan akan lebih terukur dan meningkat, apabila menggunakan indikator dari pendekatan kapabilitas sistem informasi dalam standar evaluasi kerjanya.

**4.1.4 Hubungan antara evaluasi kinerja karyawan Grup Hotel XYZ jika menggunakan pendekatan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balance scorecard*) sebagai standar penilaiannya**

Pengaruh pendekatan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan terhadap evaluasi kinerja dapat diketahui dari hasil uji signifikansi hipotesis melalui hipotesis statistik yang dapat dilihat sebagai berikut:

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3) terhadap evaluasi kinerja (Y)

$H_3$  : Terdapat pengaruh motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3) terhadap evaluasi kinerja (Y)

**Tabel 4.23 Hasil Pengujian Pengaruh Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3) Terhadap Evaluasi kinerja (Y)**

Koef. Jalur	$t_{hitung}$	$t_{kritis}$	H3
0,291	2,548	1,96	diterima

Sumber: hasil pengolahan data dengan Menggunakan *Software Smart PLS* (2017)

Berdasarkan **Tabel 4.23** dapat dilihat nilai  $t_{hitung}$  variabel motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3) sebesar 2,548 lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,96). Karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dibanding  $t_{tabel}$ , maka pada tingkat kekeliruan 5% diputuskan untuk menerima  $H_3$  dan menolak  $H_0$  sehingga hipotesis ketiga diterima. Jadi berdasarkan

hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3) berpengaruh signifikan terhadap evaluasi kinerja (Y). Hal ini membuktikan bahwa evaluasi kinerja karyawan akan lebih terukur dan meningkat, apabila menggunakan indikator dari pendekatan motivasi, pemberdayaan serta keselarasan dalam standar evaluasi kinerjanya.

#### 4.1.5 Hasil Evaluasi Kinerja Karyawan Grup Hotel XYZ Bila Menggunakan Pendekatan Kapabilitas Karyawan, Kapabilitas Sistem Informasi, Serta Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan *Balance scorecard*) Sebagai Standar Penilaiannya

Hasil penilaian evaluasi kinerja karyawan yang dilakukan pada objek penelitian ini dapat diketahui dengan melakukan pengujian koefisien jalur model struktural. Hasil koefisien jalur ini dapat menggambarkan kekuatan hubungan antar konstruk atau variabel. Koefisien jalur ini juga dapat dilihat pada **Gambar 4.2**. Koefisien jalur dapat dilihat pula pada **Tabel 2.24**.

**Tabel 4.24 Pengujian Koefisien Jalur Model Struktural**

Hubungan	Path	T Statistics	R Square
X1 → Y	0,396	3,785	0,586
X2 → Y	0,221	2,895	
X3 → Y	0,291	2,548	

**Signifikan jika nilai T statistics > 1,96**

Sumber: hasil pengolahan data dengan Menggunakan *Software Smart PLS* (2017)

R square menginformasikan besaran pengaruh variabel terhadap variabel Y. Pada tabel diatas menunjukan nilai R square sebesar 0,586. Artinya, evaluasi kinerja (Y) mampu dijelaskan oleh variabel kapabilitas karyawan (X1), kapabilitas sistem informasi (X2) dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3) sebesar 58,6%. Sedangkan sisanya 41,4% dijelaskan oleh variabel lain atau variabel di luar variabel penelitian ini. Kesimpulannya adalah variabel kapabilitas karyawan, sistem informasi, motivasi, keberdayaan dan keselarasan hanya dapat menjelaskan 58,6% terhadap hasil evaluasi kinerja karyawan di dalam Grup Hotel XYZ.

Kapabilitas karyawan (X1) dihipotesiskan mempengaruhi evaluasi kinerja (Y). Pada **Tabel 4.24** hasil perhitungan koefisien jalur dapat diketahui bahwa koefisien jalur antara kapabilitas karyawan (X1) dengan evaluasi kinerja (Y) sebesar 0,396 dengan arah positif. Artinya semakin tinggi kapabilitas karyawan (X1) maka evaluasi kinerja (Y) juga akan meningkat. Selanjutnya koefisien jalur tersebut diuji untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh Kapabilitas karyawan (X1) terhadap evaluasi kinerja (Y).

Kapabilitas sistem informasi (X2) dihipotesiskan mempengaruhi evaluasi kinerja (Y). Pada Tabel hasil perhitungan koefisien jalur dapat diketahui bahwa koefisien jalur antara kapabilitas sistem informasi (X2) dengan evaluasi kinerja (Y) sebesar 0,221 dengan arah positif. Artinya semakin tinggi kapabilitas sistem informasi (X2) maka evaluasi kinerja (Y) juga akan meningkat. Selanjutnya koefisien jalur tersebut diuji untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh kapabilitas sistem informasi (X2) terhadap evaluasi kinerja (Y).

Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3) dihipotesiskan mempengaruhi evaluasi kinerja (Y). Pada **Tabel 4.24** hasil perhitungan koefisien jalur dapat diketahui bahwa koefisien jalur antara motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3) dengan evaluasi kinerja (Y) sebesar 0,291 dengan arah positif. Artinya semakin tinggi motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3) maka evaluasi kinerja (Y) juga akan meningkat. Selanjutnya koefisien jalur tersebut diuji untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3) terhadap evaluasi kinerja (Y).

Dapat dilihat dari hasil pengujian, bahwa variabel X1 (kapabilitas karyawan), X2 (kapabilitas sistem informasi) dan X3 (motivasi, pemberdayaan dan keselarasan) berpengaruh signifikan terhadap variabel Y (evaluasi kinerja). Hubungan antara X1 (kapabilitas karyawan) terhadap Y (evaluasi kinerja) adalah berpengaruh positif 0,396 atau 39,6%, sedangkan hubungan variabel X2 (kapabilitas sistem informasi) terhadap Y (evaluasi kinerja) adalah berpengaruh positif 0,223% atau 22,3%, dan terakhir hubungan variabel X3 (motivasi, pemberdayaan dan keselarasan) terhadap variabel Y (evaluasi kinerja) adalah berpengaruh positif 0,291 atau 29,1%. Dari pengolahan data ini dapat kita lihat, bahwa hubungan setiap variabel x dengan variabel Y memiliki pengaruh positif.

#### **4.2 Pembahasan Hasil Pengolahan Data Variabel Penelitian**

Dalam penelitian ini, pembagian kuesioner dilakukan sebanyak dua kali. Perhitungan kuesioner dilakukan dengan menggunakan metode Likert. Pada

perhitungan hasil kuesioner pertama atau pembagian kuesioner pra-penelitian, penulis tidak mencantumkan pengolahan dan hasilnya, sedangkan pengolahan data diatas adalah hasil dari pembagian kuesioner kedua dengan perbedaan waktu empat bulan dari pembagian kuesioner pra-penelitian pertama. Sehingga karyawan yang mengisi kuesioner pertama dan kedua sebagian ada yang sudah mengalami *turn over* dan ada pula yang telah dirotasi pada cabang hotel yang lain. Hal ini dikarenakan adanya evaluasi kerja dan penyaringan karyawan yang terjadi setelah dua bulan dari pembagian kuesioner pra-penelitian pertama.

Didalam penelitian ini, penulis bukan hanya membagikan kuesioner sebagai data pada penelitian ini, tetapi penulis juga melakukan observasi langsung dan melakukan wawancara yang tidak terhitung seringnya. Penulis menemukan ada sedikit perbedaan antara data hasil kuesioner yang telah diolah dengan hasil wawancara langsung dan observasi langsung. salah satu contohnya seperti pada kasus kebersihan hotel pada cabang Hotel X. Beberapa kali saat penulis melakukan observasi, penulis menemukan bahwa kebersihan lantai koridor hotel dan ruang kamar hingga kamar mandi hotel harus ditingkatkan kembali, tetapi menurut data hasil kuesioner pada indikator dimensi produktivitas karyawan yang menyatakan bahwa “saya mengamati karyawan lainnya bekerja dengan baik, sehingga memuaskan pelanggan perusahaan ini” yang memiliki nilai pada kategori baik, kurang begitu sesuai dengan kenyataan yang penulis lihat dan dapat di tempat objek penelitian.

Begitu pula dengan salah satu contoh lainnya yang beberapa kali penulis dapat dari hasil wawancara langsung terhadap beberapa karyawan Grup Hotel XYZ yang menjelaskan masalah fungsi jabatan karyawan yang seringkali tidak sesuai dengan

*job desknya*, tetapi pada hasil pengolahan kuesioner indikator dimensi kepuasan karyawan yang menyatakan “saya bekerja sesuai dengan fungsi jabatan dan peran saya didalam perusahaan (tugasnya)” dengan nilai yang berkatagori baik tidaklah sesuai dengan hasil wawancara yang telah didapat. Tetapi tentu saja hal ini hanya sedikit ketidak sesuaian yang didapat penulis, maka dari itu, penulis juga yakin dengan hasil kuesioner yang penulis dapatkan.

#### **4.2.1 Pembahasan Hasil Pengolahan Data Pada Variabel Kapabilitas Karyawan (X1)**

Melihat dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan, besarnya pengaruh kapabilitas karyawan (variabel X1) terhadap evaluasi kinerja (variabel Y) adalah 39,6 %, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kapabilitas karyawan terhadap evaluasi kinerja Grup Hotel XYZ adalah moderat atau sedang. Karena menurut Mustafa dan wijaya (2012), Ghozali (2014), Haryono (2017) hasil  $R^2$  untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan bahwa model kuat ( $>0,7$ ), baik (0,67), moderat (0,33), lemah (0,19).

Dapat dilihat dari hasil kuesioner yang menunjukkan bahwa kepuasan karyawan berada pada tingkatan yang baik dalam kategorisasi skor tanggapan responden metode Likert. Pemimpin-pemimpin perusahaan setiap cabang hotelnya selalu berusaha memotivasi karyawannya agar memiliki inisiatif dalam melakukan pekerjaannya, cukup sering memberikan *reward* untuk karyawan yang berprestasi

dan, pemimpin banyak berinovasi terkait sistem kerja, karyawan pun telah memahami informasi tentang *key performance indicator* (KPI) serta standar operasional prosedur (SOP) dari awal bekerja. Tetapi kekurangannya adalah karyawan merasa kurang puas secara keseluruhan terhadap perusahaan, tidak semua karyawan terlibat di dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh perusahaan, dan karyawan cukup banyak yang tidak memiliki minat jangka panjang bekerja di hotel ini.

Kaplan dan Norton berpendapat bahwa kapabilitas karyawan dapat diukur dengan menggunakan tiga hal, yaitu kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktivitas karyawan. Dari hasil pengolahan data hasil kuesioner berdasarkan metode Likert ketiga indikator pengukuran kapabilitas karyawan tadi memiliki nilai kategori baik, maka dari itu dapat dikatakan bahwa kapabilitas karyawan yang berada di Grup Hotel XYZ adalah baik.

#### **4.2.2 Pembahasan Hasil Pengolahan Data Pada Variabel Kapabilitas Sistem Informasi (X2)**

Dilihat dari hasil pengolahan data dengan menggunakan PLS-SEM, hubungan dan pengaruh kapabilitas sistem informasi terhadap evaluasi kinerja sebesar 22,3% yang berarti lemah. Tetapi hasil dari pengolahan data kuesionernya yang diperoleh dengan metode perhitungan Likert menyatakan bahwa sistem informasi pada Grup Hotel ini dalam kategori baik. Dari hasil pengolahan data, variabel kapabilitas sistem



informasi pada objek penelitian ini adalah variabel yang memiliki pengaruh yang paling lemah dibanding dengan variabel yang lain.

Rivai (2015) pernah menyatakan bahwa tolok ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan. Walau bila dilihat pada hasil pengolahan ketiga tolok ukur ini memiliki kategori yang baik, tetapi akan lebih baik apabila manajemen Grup Hotel ini selalu meningkatkan teknologi yang mendukung sistem informasi yang mempermudah informasi untuk setiap karyawannya dan melengkapi setiap karyawannya dengan informasi yang dibutuhkan setiap periode yang dibutuhkan.

Hal ini juga dapat mempermudah operasional karyawan dalam bekerja, meningkatkan daya profesional setiap karyawan yang dikarenakan wawasan setiap karyawan bertambah, memberdayakan karyawan untuk memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan yang berkualitas tanpa banyaknya campur tangan manajemen grup hotel (karyawan menjadi mandiri dalam mengambil keputusan yang sejalan dengan pimpinan), serta meningkatkan kepastian masa depan yang sedang atau telah direncanakan oleh manajemen grup hotel..

#### **4.2.3 Pembahasan Hasil Pengolahan Data Pada Variabel Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan (X3)**

Dari hasil pengolahan data ini dapat dilihat bahwa variabel motivasi, pemberdayaan dan keselarasan memiliki pengaruh dan memiliki hubungan sebesar 29,1% yang artinya adalah lemah. Sedangkan hasil kuesionernya menyatakan bahwa katagori variabel ini berada dalam keadaan yang baik. Dari hasil pengolahan dapat juga dapat dinilai, bahwa pimpinan telah dapat memotivasi banyak karyawannya agar bergerak atau bekerja sesuai dengan target yang direncanakan oleh manajemen grup. Tetapi ada satu hal yang perlu diperhatikan, bahwa tingkat persaingan karyawan dalam mendapatkan jabatan hanya pada tingkatan katagori cukup, padahal tingkat kebutuhan karyawan dalam kekuasaan atau jabatan akan mendorong karyawan untuk memiliki kinerja yang baik. Hal ini dikarenakan tugas yang diberikan kepada karyawan dengan kebutuhan akan jabatan ini akan membuat mereka merasa bangga pada diri mereka sendiri dan manajemen grup hotel dapat lebih mudah dalam mencari pemimpin-pemimpin baru dikemudian hari.

Dari hasil pengolahan data pula dapat dilihat bahwa interaksi antara karyawan dan pimpinan serta manajemen grup hotel memiliki hubungan yang baik. Dimana para karyawan banyak termotivasi oleh para pimpinannya, sedangkan pimpinan berusaha memotivasi dan merancang sistem kerja sumber daya manusia yang dapat meningkatkan hasil evaluasi kinerja karyawan, sehingga menghasilkan karyawan yang berkinerja baik dan professional.

#### **4.2.4 Pembahasan Hasil Pengolahan Data Pada Variabel Evaluasi Kinerja Karyawan (Y)**

Hasil pengolahan data kuesioner dengan metode Likert pada variabel evaluasi kinerja karyawan objek penelitian ini memiliki nilai yang berkategori baik pada setiap indikatornya. tetapi hubungan variabel evaluasi kinerja karyawan ini dengan variabel bebasnya memiliki hubungan yang “sedang” terhadap variabel kapabilitas karyawan (X1) dan hubungan yang “lemah” terhadap variabel kapabilitas sistem informasi (X2) dan variabel motivasi, pemberdayaan serta keselarasan (X3). Hal ini dimaksudkan bahwa kapabilitas karyawan cukup berpengaruh terhadap evaluasi kinerja, sedangkan dua variabel lainnya hanya sedikit berpengaruh terhadap variabel evaluasi kinerja karyawan, walaupun dalam hasil pengolahan datanya ketiga variabel bebas ini berpengaruh signifikan terhadap variabel evaluasi kinerja karyawan ini. Dengan kata lain nilai variabel Y atau variabel evaluasi kinerja ini akan meningkat dan lebih terukur apabila menggunakan ketiga variabel bebas tersebut (ketiga variabel X) dan ketiga variabel bebas ini hanya 58,6% menjelaskan tentang variabel Y, sedangkan 41,4% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang belum diketahui dan tidak diteliti di dalam penelitian ini.

#### **4.3 Implikasi Penelitian**

Setiap penelitian tidak lengkap rasanya bila tidak dilengkapi dengan implikasi penelitian. Dari penelitian ini telah diketahui bahwa hubungan dan pengaruh kapabilitas karyawan terhadap evaluasi kinerja adalah sedang. Sedangkan hubungan dua variabel lainnya, yaitu kapabilitas sistem informasi dan motivasi, pemberdayaan

serta keselarasan memiliki hubungan juga pengaruh yang lemah terhadap evaluasi kinerja karyawan Grup Hotel XYZ. Padahal menurut Kaplan dan Norton di dalam buku Rivai (2015), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dibagi menjadi tiga infrastruktur, yaitu kemampuan sumber daya manusia (karyawan), kemampuan sistem informasi, dan yang ketiga adalah motivasi, pemberdayaan serta keselarasan. Di beberapa penelitian yang telah penulis amati, tidak semua ketiga infrastruktur diatas memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan atau evaluasi kinerja. Karena hal ini semua, penulis menyimpulkan bahwa memiliki hubungan atau tidaknya dan berpengaruh kuat atau tidaknya kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi dan motivasi, pemberdayaan serta keselarasan terhadap evaluasi kinerja tergantung dari manajemen perusahaannya. Berbeda perusahaan dan manajemennya, maka akan berbeda pula kondisi hasil pengaruh dan hubungan ketiga infrastruktur diatas terhadap evaluasi kinerja karyawannya.

Hasil penelitian ini pula memiliki implikasi terhadap manajemen Grup Hotel XYZ sebagai pembuat sistem manajemen dan kebijakan yang terkait dengan kelangsungan perkembangan kinerja seluruh karyawannya untuk:

1. Merancang sistem manajemen untuk para karyawannya yang dapat meningkatkan kinerja karyawannya di setiap periodenya, rancangan sistem manajemen baru yang diadaptasikan dengan trend kondisi yang selalu berubah dari periode ke periode yang akan datang, sehingga akan menciptakan banyaknya inovasi-inovasi baru. Apabila sistem manajemen dengan inovasi baru ini diterapkan kepada karyawan yang selalu mendapat pelatihan yang tentu saja sesuai dengan sistem ini, maka karyawan Grup Hotel XYZ ini akan

memiliki kinerja yang sesuai dengan kemajuan trend dan daya profesionalitasnya akan meningkat;

2. Melengkapi dan memperbaharui seluruh daftar SOP (*standar operating Prosedur*) dan KPI (*performance indicators*) tertulis bagi setiap divisi karyawannya, karena penulis menemukan dua jawaban yang berbeda pada kuesioner yang telah penulis bagikan dan beberapa wawancara yang dilakukan terhadap karyawan-karyawan grup hotel ini. Pertama dalam beberapa wawancara, SOP dan KPI belum selesai dibuat dan tidak lengkap, sehingga karyawan tidak memiliki catatan SOP dan KPI yang tertulis. Sedangkan yang kedua, melalui hasil kuesioner, penulis menemukan bahwa setiap karyawan memahami kedua hal ini dengan katagori baik. Kesimpulan yang penulis dapat bahwa SOP dan KPI tertulis tidak lengkap bagi para karyawan, tetapi karyawan mengetahui lengkapnya langsung dari pimpinan secara lisan. Maka dari itu manajemen grup hotel sebaiknya membuat SOP dan KPI tertulis, agar karyawan bekerja lebih terarah, teratur dan disiplin;
3. Mengatur sistem teknologi sistem informasi dan komunikasi bagi setiap karyawannya dalam rangka meningkatkan wawasan, komunikasi dan pendataan karyawannya;
4. Mengatur jobdesk setiap karyawan agar menghindari terjadinya *multi-tasking jobs* dan *turnover* akibat karyawan yang jenuh atau ketidak-sesuaian gaji terhadap banyaknya pekerjaan.