

**PENGARUH MANAJEMEN KINERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PT. PELABUHAN  
INDONESIA I (PERSERO) CABANG DUMAI**

**Kenny Anghea Kuswara<sup>1)</sup>, Nuryanti<sup>2)</sup>, Ahmad Rifqi<sup>2)</sup>**

1) Mahasiswa Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Riau

2) Dosen Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau

Email : [kenny.anghea0601@student.unri.ac.id](mailto:kenny.anghea0601@student.unri.ac.id)

*The Influence of Performance Management and Competence on Employee  
Performance Through Work Motivation as Intervening Variables at  
PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Branch of Dumai*

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of performance management and competence on employee performance through work motivation as an intervening variable at PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Dumai Branch. The population in this study includes all employees at PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Dumai Branch, totaling 119 people. Primary data was collected using a questionnaire as an instrument to prove the results of the study, to test the hypothesis in this study, path analysis was used with the help of SPSS version 26 software. The sampling technique used was Proportionate Stratified Random Sampling or dividing the population into sub-populations/strata proportionally and carried out randomly (119 employees at PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Dumai Branch). The results of this study indicate that: 1) Performance Management has a positive and significant effect on Work Motivation, 2) Competence has a positive and significant effect on Work Motivation, 3) Performance Management has a positive and significant effect on Employee Performance, 4) Competence has a positive and significant effect on Performance Employees, 5) Work Motivation has a positive and significant effect on Employee Performance, 6) Performance Management has a positive and significant effect on Employee Performance through Work Motivation, 7) Competence has a positive and significant effect on Employee Performance through Work Motivation.*

*Keywords: Performance Management, Competence, Work Motivation, Employee Performance.*

**PENDAHULUAN**

Dalam menghadapi era transformasi digital saat ini, perusahaan diuntut meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki agar mampu bersaing

dengan kompetitornya. Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam suatu perusahaan agar tetap *survive* di tengah persaingan yang semakin ketat. Mathis & Jackson (2011), mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan proses

pembentukan sistem manajemen untuk memastikan potensi yang dimiliki manusia dimanfaatkan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja merupakan tantangan yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya (Syamsuddinnor, 2014). Menurut Wibowo (2010) dalam (Tahaka, 2013), kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut (Mathis & Jackson dalam (Masram, 2017). Manajemen kinerja di dalam perusahaan juga memiliki peran yang penting dalam pertumbuhan sebuah organisasi maupun perusahaan. Manajemen kinerja dapat dianggap sebagai proses sistematis di mana perusahaan melibatkan seluruh sumber manusia yang ada dalam mencapai misi dan tujuan perusahaan yang hendak di capai. Amstrong (2009) menekankan kedudukan manajemen kinerja sebagai proses sistematis untuk memperbaiki kinerja, bukan hanya

sebagai sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik.

PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai atau disebut Pelindo I (Persero) Cabang Dumai merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa khususnya jasa kepelabuhanan di Indonesia. Perusahaan ini merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berbentuk Persero. Perusahaan ini adalah cabang pelabuhan yang dikelola oleh PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) dengan manajemen sendiri yang berintegrasi dan berkesinambungan pada kantor cabang. Manajemen Pelindo I (Persero) Cabang Dumai tidak dapat mengabaikan sistem informasi karena sistem informasi tentu berperan penting di dalam suatu perusahaan. Sistem informasi ini sangat mempengaruhi secara langsung dan tentunya sebagai fasilitas perusahaan agar bagaimana manajemen dalam suatu perusahaan akan mengambil sebuah keputusan, membuat *planning* kedepannya, dan mengelola para pegawai serta menentukan sasaran kinerja yang akan di capai.

Manajemen kinerja pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) saat ini sudah bertransformasi dengan baik dengan pengelolaan sumber daya manusia berbasis kinerja dan TI yang tentunya berintegrasi pada kantor cabang. Sistem tersebut bernama *Manajemen Kinerja Elektronik* disebut (*MKE*). *Manajemen Kinerja Elektronik* (juga dikenal sebagai *MKE*) adalah sistem pengelolaan kinerja pegawai dengan menggunakan aplikasi untuk perencanaan kinerja pegawai, bimbingan kinerja pegawai dan penilaian kinerja. *Manajemen*

*Kinerja Elektronik* di terapkan pada tahun 2015, tetapi di Pelabuhan Cabang Dumai baru di terapkan 2018. Sistem ini merupakan alat mengevaluasi target dan tujuan yang harus dicapai seluruh pegawai maupun satuan kerja yang disusun berdasarkan visi, misi, tujuan jangka panjang perusahaan.

Berdasarkan data dari *Indonesia Shipping Line.COM*, sistem Manajemen Kinerja Elektronik (MKE) ini memberikan dampak positif secara langsung pada peningkatan produktivitas pegawai dan juga peningkatan indeks kepuasan pegawai menjadi 3,63 di tahun 2015 dibandingkan tahun 2014 sebesar 3,40 (Sumber: *indonesiashippinglife.com*).

Siklus manajemen kinerja pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) cabang Dumai merupakan suatu proses yang berkesinambungan, dimana setiap periode berlangsung selama 1 (satu) bulan dan terdiri dari 3 bagian, yaitu:

1. Perencanaan  
*Kinerja/Planning*
2. Bimbingan Kinerja/*Coaching*
3. Penilaian Kinerja

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai, kinerja pegawai mengalami peningkatan yang signifikan pada tahun 2020, walaupun pada tahun 2020 terjadi pandemi Covid-19 yang berdampak sekali pada semua sektor perekonomian nasional khususnya di bidang sektor kepelabuhan, tetapi PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai tetap mampu mencatat kinerja pegawai positif sepanjang tahun 2020.

Berikut adalah data penilaian Sistem Manajemen Kinerja Terpadu

(SMART) Pegawai dan kineja pegawai pada Lingkungan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai, sebagai berikut:

**Tabel 1 Score dan Nilai Dasar Penilaian SMART Kinerja Pegawai Pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero)**

Score Nilai SMART	Kategori
> 360	A
331-360	B
281-330	C
251-280	D
≤ 250	E

Sumber: PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero)

**Tabel 2 Rekapitulasi Kinerja Seluruh Pegawai Pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai Tahun 2018-2020**

NO	Tahun	Kategori Penilaian SMART Pegawai								Jlh	Total (%)		
		A	%	B	%	C	%	D	%			E	%
1	2018	38	22	95	54	25	14	3	2	14	8	175	100
2	2019	100	59	51	30	18	11	-	-	-	-	169	100
3	2020	114	68	50	30	4	2	-	-	-	-	168	100

Sumber: PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai, 2020

Dari data diatas menunjukkan penilaian SMART pegawai pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai periode tahun 2018 hingga tahun 2020 mengalami peningkatan yang signifikan.

Hasil ini mengidentifikasi bahwa kinerja pegawai pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai mencerminkan kinerja yang baik dikarenakan tahun ke tahun kinerja pegawai pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai mengalami peningkatan yang signifikan walaupun berada di masa pandemi Covid-19 tidak menghalangi perusahaan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai untuk terus

menciptakan kinerja pegawai yang positif.

Dalam meningkatkan kinerja pegawai, maka perusahaan perlu mengetahui kompetensi apa saja yang dimiliki oleh setiap pegawai karena seorang pegawai yang berkompoten akan memberikan kemampuan terbaiknya yang di miliknya kepada perusahaan sehingga produktivitas perusahaan akan meningkat. Menurut Mc. Clelland dalam (Sedarmayanti, 2011) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, atau dapat memprediksikan.

Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja pegawai itu sendiri. Motivasi kerja dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja (Wibowo, 2010).

Berdasarkan pra-survey yang dilakukan peneliti dengan menggunakan instrument kuesioner yang disebarkan kepada 30 responden pegawai PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai dan di dapatkan hasil bahwa 30 orang dalam aspek kompetensi dan motivasi yang masih rendah membuat perusahaan harus memperhatikan pegawainya agar mendukung kinerja yang baik lagi kedepannya.

Dari fenomena dan latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Manajemen Kinerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pelabuhan**

**Indonesia I (Persero) Cabang Dumai”**.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini ialah:

1. Bagaimana pengaruh Manajemen Kinerja terhadap Motivasi Kerja pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai?
2. Bagaimana pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai?
3. Bagaimana pengaruh Manajemen Kinerja terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai?
4. Bagaimana pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai?
5. Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai?
6. Bagaimana pengaruh Manajemen Kinerja terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening?
7. Bagaimana pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening?

## **Tujuan Penelitian**

Mengacu pada uraian yang telah disampaikan sebelumnya pada latar belakang dan rumusan masalah penelitian ini, maka secara spesifik penelitian ini bertujuan :

1. Untuk menganalisis pengaruh Manajemen Kinerja terhadap Motivasi Kerja pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai.
2. Untuk menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai.
3. Untuk menganalisis pengaruh Manajemen Kinerja terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai.
4. Untuk menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai.
5. Untuk menganalisis pengaruh Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai.
6. Untuk menganalisis pengaruh Manajemen Kinerja terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening.
7. Untuk menganalisis Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening.

## **Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat bagi:

1. Bagi Peneliti: Dapat menambah pengetahuan peneliti dalam penguasaan terhadap pengetahuan yang didapat selama perkuliahan.
2. Bagi Instansi: Dapat menjadi bahan evaluasi dan hasil penelitian diharapkan dapat memberikan saran bagi instansi dan menjadi bahan perbaikan bagi instansi pada masa yang akan datang.
3. Akademis: Dapat menambah kajian ilmu manajemen khususnya menyangkut pengaruh manajemen kinerja, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yang dapat menjadi rujukan untuk penelitian sejenis di masa mendatang.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kinerja Pegawai**

Menurut Mangkunegara (2016) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Rivai (dalam Muhammad Sandy, 2015) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2016) yaitu :

1. Faktor kemampuan: Secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan realita (pendidikan), oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi: Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai.

### **Manajemen Kinerja**

Menurut Briscoe & Claus dalam (Wibowo, 2014) memberikan pengertian manajemen kinerja adalah suatu sistem melalui nama organisasi menetapkan tujuan kerja, mempertimbangkan standar kinerja, memberikan dan mengevaluasi kerja, menyediakan umpan balik kinerja, mempertimbangkan kebutuhan pelatihan dan pengembangan dan memberikan penghargaan. Sementara Schwartz dalam (Wibowo, 2014) memandang manajemen kinerja sebagai gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya dari karyawan kepada manajer, demikian pula penilaian kinerja. Penerapan manajemen kinerja harus memenuhi syarat- syarat dasar berikut ini Wibowo (2014) :

1. Perusahaan harus memiliki strategi yang jelas dalam upaya mewujudkan tujuannya.
2. Perusahaan memiliki indikator kinerja utama (*key performance*

*indicator*) yang terukur secara kuantitatif, memiliki target yang ingin dicapai, dan jelas batas waktunya.

3. Terdapat kontrak kinerja, dimana ukuran-ukuran kinerja dituangkan dalam bentuk kesepakatan antara bawahan dan atasan.
4. Terdapat siklus manajemen kinerja yang baku dan dipatuhi seluruh elemen perusahaan, yaitu berupa perencanaan kinerja, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi.
5. Terdapat pemberian reward dan punishment yang sifatnya membangun dan konsisten di dalam perusahaan.
6. Adanya dedikasi kepemimpinan yang kuat di tingkat atas (*top managers*) sehingga perusahaan memiliki kinerja yang tinggi demi terwujudnya tujuan perusahaan.
7. Penerapan konsep manajemen berdasarkan kompetensi, "*the right man in the right place*" demi mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik.

### **Kompetensi**

Menurut Wibowo (2014), Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Sedarmayanti (2017), kompetensi pada umumnya dapat diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, kemampuan. Kata dasarnya kompeten, berarti cakap, mampu, atau terampil. Menurut Michael Zwell (2000) dalam (Wibowo, 2012), kompetensi

dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai
2. Keterampilan
3. Pengalaman
4. Karakteristik Kepribadian
5. Isu Emosional
6. Kemampuan Intelektual

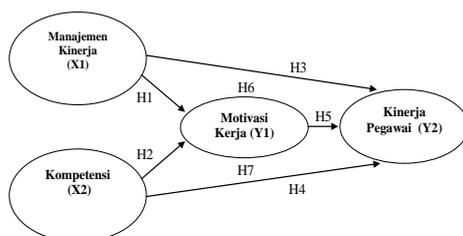
### Motivasi Kerja

Menurut Robbins & Judge (2013), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya. Menurut Cormick dalam (Mangkunegara, 2005), motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Teori hierarki kebutuhan menunjukkan bahwa motivasi seseorang didasarkan pada dua asumsi, yaitu: kebutuhan seseorang bergantung pada apa yang telah dimilikinya, terlihat dari kepentingan dan kebutuhan terkuat sesuai dengan waktu, lingkungan dan pengalaman yang relevan.

### Hipotesis

Berdasarkan kerangka penelitian diatas maka, hipotesis pada penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

**Gambar 1**



**Sumber:** Maarif (2008), Gordon dalam (Sutrisno 2011) Robbins (2006) dalam (Almustofa, 2015), Zewwell dalam (Sedarmayanti, 2011).

H1 *Manajemen Kinerja* berpengaruh terhadap *Motivasi Kerja* pada PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai.

H2 *Kompetensi* berpengaruh terhadap *Motivasi Kerja* pada PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai.

H3 *Manajemen Kinerja* berpengaruh secara langsung terhadap *Kinerja Pegawai*.

H4 *Kompetensi* berpengaruh secara langsung terhadap *Kinerja Pegawai*.

H5 *Motivasi Kerja* berpengaruh terhadap *Kinerja Pegawai*.

H6 *Manajemen Kinerja* berpengaruh terhadap *Kinerja Pegawai* melalui *Motivasi Kerja* pada PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai.

H7 *Kompetensi* berpengaruh terhadap *Kinerja Pegawai* melalui *Motivasi Kerja* pada PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai.

## METODE PENELITIAN

### Lokasi Penelitian

Penelitian ini di lakukan di Perusahaan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai yang beralamat Jl. Sultan Syarif Kasim, No.1, Kecamatan Dumai Timur, Kelurahan Teluk Binjai, Kota Dumai, Riau 28813.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai. Sampel dalam penelitian ini adalah 119 orang pegawai dengan menggunakan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling* yaitu membagi populasi ke dalam sub

populasi/ strata secara proporsional dan dilakukan secara acak.

### Metode Analisis

Metode dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Ghozali (2013), menyatakan analisis jalur merupakan perluasan dari analisis linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model kausal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut diperoleh beberapa data dari kuesioner diantaranya jenis kelamin, usia, masa kerja, dan pendidikan terakhir, yaitu:

**Tabel 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah responden (Orang)	Presentase
Pria	99	83%
Wanita	20	17%
<b>Jumlah</b>	119	100%

Sumber: Data Olahan Statistik, 2021

Berdasarkan Tabel 3, dapat diperoleh data mengenai jenis kelamin responden. Dapat diketahui bahwa responden didominasi oleh laki-laki sebanyak 99 orang (83%) dan wanita sebanyak 20 orang (17%).

**Tabel 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia (Tahun)	Jumlah responden (Orang)	Presentase
18-25 Tahun	2	2%
26-35 Tahun	33	28%
36-45 Tahun	53	45%
46-54 Tahun	31	25%
<b>Jumlah</b>	119	100%

Sumber: Data Olahan Statistik, 2021

Berdasarkan Tabel 4 diketahui rentang usia responden pada 18-25 tahun sebanyak 2 responden (2%), rentang usia responden pada 26-35 tahun sebanyak 33 responden (28%), rentang usia responden pada 36-45 tahun sebanyak 53 responden (45%) dan rentang usia responden pada 46-54 tahun sebanyak 31 responden (26%).

**Tabel 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja (Tahun)	Jumlah responden (Orang)	Presentase
1-5 Tahun	47	40%
6-10 Tahun	32	27%
>10 Tahun	40	34%
<b>Jumlah</b>	119	100%

Sumber: Data Olahan Statistik, 2021

Berdasarkan Tabel 5 menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja 1-5 tahun sebanyak 47 responden (40%), 6-10 tahun sebanyak 32 responden (27%), dan >10 tahun sebanyak 40 responden (34%).

**Tabel 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Pendidikan Terakhir	Jumlah responden (Orang)	Presentase
SMA/SMK	58	49%
DIPLOMA I/II/III	37	31%
S1	24	20%
<b>Jumlah</b>	119	100%

Sumber: Data Olahan Statistik, 2021

Berdasarkan Tabel 6 menunjukkan bahwa responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 58 responden (49%), Diploma I/II/III sebanyak 37

responden (31%) dan S1 sebanyak 24 responden (24%).

### Uji Instrumen Uji Validitas

Uji validitas dilakukan menggunakan alat SPSS versi 26 dengan membandingkan  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ . Untuk menentukan instrumen tersebut valid atau tidak dapat dilihat jika  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  maka instrumen tersebut dikatakan valid. Uji validitas dilakukan pada taraf signifikansi 5%. Nilai  $r_{hitung}$  dalam uji ini adalah *pearson correlation* antara item dengan skor variabel. Nilai  $r_{tabel}$  dapat dilihat pada tabel r dengan persamaan:

$$\begin{aligned} r_{tabel} &= N - 2 \\ r_{tabel} &= 119 - 2 \\ &= 117 \\ &= 0,180 \end{aligned}$$

Dari hasil olahan data masing-masing *item* pertanyaan didalam kuesioner penelitian dinyatakan valid karena  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ .

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan teknik uji statistic *Cronbach's Alpha (a)* dari tiap indikator. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha (a)*  $\geq 0,6$ .

**Tabel 7 Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
Manajemen Kinerja	0,836	0,6	Reliabel
Kompetensi	0,765	0,6	Reliabel
Motivasi	0,807	0,6	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,776	0,6	Reliabel

Sumber: Data Olahan Statistik, 2021

Berdasarkan Tabel 7 diatas nilai *Cronbach's Alpha (a)* untuk setiap variabel bernilai  $\geq 0,6$ . Dapat disimpulkan bahwa variabel independen dan variabel dependen

dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

### Uji Asumsi Klasik Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data populasi terdistribusi secara normal atau tidak. Uji normalitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan uji statistik *Kolmogorov-Smirnov Test*.

**Tabel 8 Hasil Uji Normalitas**

Keterangan	Asymp.Sig
Motivasi Kerja	.200 <sup>c,d</sup>
Kinerja Pegawai	.200 <sup>c,d</sup>

Sumber: Data Olahan Statistik, 2021

Berdasarkan hasil pengujian normalitas pada Tabel 8, uji *Kolmogorov-Smirnov Test* diperoleh hasil signifikansi sebesar 0,200 yang mana  $0,200 > 0,05$ . Dengan demikian dapat diartikan bahwa pada kedua model struktural dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah didalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Nilai yang direkomendasikan untuk menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas adalah nilai *Tolerance*  $> 0,1$  dan nilai *VIF*  $< 10$ .

**Tabel 9 Hasil Uji Multikolinearitas**

Keterangan	Tolerance	VIF
<b>Motivasi Kerja (Y1)</b>		
Manajemen Kinerja	.573	1.746
Kompetensi	.573	1.746
<b>Kinerja Pegawai (Y2)</b>		
Manajemen Kinerja	.433	2.311
Kompetensi	.433	2.310
Motivasi Kerja	.349	2.866

Sumber: Data Olahan Statistik, 2021

Berdasarkan Tabel 9 diperoleh hasil pengujian multikoloneritas pada seluruh variabel bebas menunjukkan nilai Tolerance > 0,1 dan nilai VIF <10. Dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikoloneritas pada model structural di penelitian ini

### Uji Heterokedastisitas

**Tabel 10 Hasil Uji Heterokedastisitas**

Keterangan	Sig.
Motivasi Kerja (Y1)	
Manajemen Kinerja	.428
Kompetensi	.707
Kinerja Pegawai (Y2)	
Manajemen Kinerja	.127
Kompetensi	.948
Motivasi Kerja	.073

Sumber: Data Olahan Statistik, 2021

Berdasarkan Tabel 10, uji glejser pada 2 struktur menunjukkan nilai sig. secara keseluruhan >0,05. Jika nilai signifikansi di atas 0,05 dapat disimpulkan bahwa memenuhi asumsi uji heterokedastisitas yang berarti tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi penelitian ini.

### Pengujian Hipotesis Uji Parsial (Uji T)

**Tabel 11 Hasil Uji t Tahap 1**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.540	1.043		9.150	.000
	Manajemen Kinerja	.377	.062	.444	6.123	.000
	Kompetensi	.364	.060	.444	6.119	.000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja  
Sumber: Data Olahan Statistik, 2021

Dari Tabel 11, diperoleh t tabel pada taraf signifikansi 5% (2-tailed) dengan df= n – k – 1:  $\alpha/2 =$

$119 - 2 - 1: 0,05/2 = 116 : 0,025 = 1,98063.$

Dengan demikian diketahui:

- Manajemen kinerja. Diperoleh nilai t hitung sebesar 6,123 dengan signifikansi 0,000. Dengan demikian maka diketahui t hitung (6,123) > t tabel (1,98063) atau signifikansi (0,000) < 0,05. Artinya adalah manajemen kinerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.
- Kompetensi. Diperoleh nilai t hitung sebesar 6,119 dengan signifikansi 0,000. Dengan demikian maka diketahui t hitung (6,119) > t tabel (1,98063) atau signifikansi (0,000) < 0,05. Artinya adalah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.
- Adapun error pada tahap 1 sebagai berikut:

$$e_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,651} = 0,591$$

**Tabel 12 Hasil Uji t Tahap 2**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.243	1.437		4.345	.000
	Manajemen Kinerja	.197	.074	.207	2.651	.009
	Kompetensi	.144	.072	.156	2.004	.047
	Motivasi Kerja	.611	.098	.545	6.262	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai  
Sumber: Data Olahan Statistik, 2021

Dari Tabel 12, diperoleh t tabel pada taraf signifikansi 5% (2-tailed) dengan df = n – k – 1:  $\alpha/2 = 119 - 3 - 1: 0,05/2 = 115 : 0,025 = 1,98081.$

Dengan demikian diketahui:

- Manajemen kinerja. Diperoleh nilai t hitung sebesar 2,651 dengan signifikansi 0,009. Dengan demikian maka diketahui t

hitung (2,651) > t tabel (1,98081) atau signifikansi (0,009) < 0,05. Artinya adalah manajemen kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

- **Kompetensi.** Diperoleh nilai t hitung sebesar 2,004 dengan signifikansi 0,047. Dengan demikian maka diketahui t hitung (2,004) > t tabel (1,98081) atau signifikansi (0,047) < 0,05. Artinya adalah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- **Motivasi Kerja.** Diperoleh nilai t hitung sebesar 6,262 dengan signifikansi 0,000. Dengan demikian maka diketahui t hitung (6,262) > t tabel (1,98081) atau signifikansi (0,000) < 0,05. Artinya adalah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- Adapun *error* pada tahap 2 sebagai berikut:

$$e_2 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,697} = 0,550$$

### Uji Simultan (Uji F)

**Tabel 13 Hasil Uji F Tahap 1**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	913.762	2	456.881	108.214	.000 <sup>b</sup>
	Residual	489.754	116	4.222		
	Total	1403.515	118			
a. Dependent Variable: Motivasi Kerja						
b. Predictors: (Constant), Kompetensi, Manajemen Kinerja						

*Sumber: Data Olahan Statistik, 2021*

Dari Tabel 13, diperoleh F tabel pada taraf signifikansi 5% (2-tailed) dengan  $F_{\text{tabel}} = n - k - 1$ ;  $k = 119 - 2 - 1$ ;  $2 = 116$ ;  $2 = 3,074$ . Dengan demikian maka diperoleh hasil  $F_{\text{hitung}} (108,214) > F_{\text{tabel}} (3,074)$  atau signifikansi (0,000) < 0,05. Artinya adalah variabel Manajemen

Kinerja dan Kompetensi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja.

**Tabel 14 Hasil Uji F Tahap 2**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1229.279	3	409.760	88.002	.000 <sup>b</sup>
	Residual	535.471	115	4.656		
	Total	1764.750	118			
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						
b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Manajemen Kinerja, Kompetensi						

*Sumber: Data Olahan Statistik, 2021*

Dari Tabel 14, diperoleh F tabel pada taraf signifikansi 5% (2-tailed) dengan  $F_{\text{tabel}} = n - k - 1$ ;  $k = 119 - 3 - 1$ ;  $3 = 115$ ;  $3 = 2,683$ . Dengan demikian maka diperoleh hasil  $F_{\text{hitung}} (88,002) > F_{\text{tabel}} (2,683)$  atau signifikansi (0,000) < 0,05. Artinya adalah variabel manajemen kinerja, kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

### Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

**Tabel 15 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) Tahap 1**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.807 <sup>a</sup>	.651	.645	2.05475
a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Manajemen Kinerja				
b. Dependent Variable: Motivasi Kerja				

*Sumber: Data Olahan Statistik, 2021*

Dari Tabel 15, diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 0,651. Artinya adalah bahwa pengaruh Manajemen Kinerja dan Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja sebesar 6,51%. Sedangkan sisanya 34,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

**Tabel 16 Hasil Uji Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) Tahap 2**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.835 <sup>a</sup>	.697	.689	2.15784
a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Manajemen Kinerja, Kompetensi				
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai				

Sumber: Data Olahan Statistik, 2021

Dari Tabel 16, diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 0,697. Artinya, pengaruh Manajemen Kinerja, Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 69,7% sedangkan sisanya 30,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

### Analisis Jalur (*Path Analysis*)

**Tabel 17 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Pengaruh	Langsung	Tidak Langsung	Total Pengaruh	Kategori
Manajemen Kinerja → Motivasi Kerja	0,444	-	0,444	Kuat
Kompetensi → Motivasi Kerja	0,444	-	0,444	Kuat
Manajemen Kinerja → Kinerja Pegawai	0,207	0,444 x 0,545 = 0,242	0,449	Kuat
Kompetensi → Kinerja Pegawai	0,156	0,444 x 0,545 = 0,242	0,398	Kuat
Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,545	-	0,545	Kuat

Sumber: Data Olahan Statistik, 2021

Berdasarkan hasil uji regresi diatas, maka diketahui pengaruh langsung dan tidak langsung masing-masing variabel sebagai berikut:

1. Manajemen Kinerja. Diperoleh pengaruh langsung manajemen kinerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,207 dengan pengaruh tidak langsungnya melalui motivasi kerja sebesar 0,242. Dengan demikian diketahui pengaruh tidak langsung (0,242) > pengaruh langsung (0,207). Artinya manajemen kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi

kerja sebagai variabel intervening.

2. Kompetensi. Diperoleh pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,156 dengan pengaruh tidak langsungnya melalui motivasi kerja sebesar 0,242. Dengan demikian diketahui pengaruh tidak langsung (0,242) > pengaruh langsung (0,156). Artinya kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka penulis menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Manajemen Kinerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai.
2. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai.
3. Manajemen Kinerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai.
4. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai.
5. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Pelabuhan

- Indonesia I (Persero) Cabang Dumai.
6. Manajemen Kinerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai.
  7. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis mengemukakan saran sebagai berikut:

1. Saran Untuk Perusahaan
  - Pihak manajemen perusahaan pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Dumai harus mampu mengelola manajemen kinerja dengan baik.
  - Perusahaan perlu melakukan evaluasi kepada pegawai dalam hal penyelesaian pekerjaan, baik berupa arahan, pelatihan, bimbingan secara adil dan bijaksana tentunya dengan memperhatikan kompetensi pegawai agar bisa lebih baik lagi dalam bekerja sesuai dengan bidangnya.
  - Perusahaan perlu meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan (*reward*) kepada pegawai yang berprestasi sehingga memberikan motivasi bagi pegawai agar selalu meningkatkan kinerjanya.
  - Penting bagi pegawai untuk selalu bekerja secara maksimal untuk meningkatkan kualitas maupun kuantitas, maka

kompetensi yang dimiliki dapat terus ditingkatkan lebih baik lagi.

2. Saran Untuk Peneliti Selanjutnya  
Penulis menyarankan penelitian ini dapat dijadikan bahan perbandingan dan referensi untuk penelitian selanjutnya. Penulis juga menyarankan untuk melakukan pengkajian dan mengembangkan penelitian selanjutnya dengan menggunakan alat analisis lain bertujuan untuk mendapatkan hasil yang lebih mendetail dan akurat.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan. (2015). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor UPTD Pendapatan Wilayah I Palu. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Tadulako*, Vol. 3 No.1: 1-9.
- Ma'arif, M., & Lindawati Kartika. (2012). *Manajemen Kinerja (Implementasi Menuju Organisasi Berkelanjutan)*. Bogor: PT Penerbit IPB Press.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan Cetakan Keenam*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Oktafiyana, I. (2017). Pengaruh Motisadi dan Kompetensi terhadap Kineja Karyawan PT. Yeon Technology. *STIE Pelita Bangsa*, Skripsi: 1-103.
- Rahadi, D. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggul Mandiri Publishing.
- Rizal, S., & Badarudin. (2017). Pengaruh Penerapan Manajemen Kinerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Kandatel Aceh. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi Universitas Syiah Kuala Banda Aceh*, Vol. 3 No.2: 1-9.
- Sarwono, J. (2011 Mengenal Path Analysis: Sejarah, Pengertian dan Aplikasi). Mengenal Path Analysis: Sejarah, Pengertian dan Aplikasi. *Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Krida Wacana*, Vol. 11, No. 2: 285 - 296.
- Sudaryono, D. (2017). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kharisma Putra Utama.
- Sukwaningsih, I. (2020). Pengaruh Kualitas Kehidupan dan Manajemen Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus NAGASWARA Sakti. *Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah*, 1-202.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja Edisi Kelima*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.