

PENGARUH MOTIVASI KERJA, SISTEM PROMOSI, DAN KOMPETENSI TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN

Mira Fazira Cahni Ependi¹; Recky²; Ridlwan Muttaqin³;
Surachman Surjaatmadja⁴

Universitas Indonesia Membangun

Jln. Soekarno – Hatta No.448, Batununggal, Kota Bandung, Jawa Barat 40266

E-mail : recky@inaba.ac.id (Koresponding)

Abstract: Career advancement for hotel employees is influenced by multiple factors. This study examines the effects of work motivation, promotion systems, and employee competency on career development at Holiday Inn Bandung Pasteur. Using a quantitative approach, data were collected from 60 employees selected through the Slovin formula and simple random sampling from approximately 150 employees. Data were analyzed using multiple linear regression with SPSS. The results show that work motivation has no significant effect on career development ($\text{sig.} = 0.155 > 0.05$). In contrast, the promotion system has a positive and significant effect ($\beta = 0.453$; $\text{sig.} = 0.000$), as does employee competency ($\beta = 0.395$; $\text{sig.} = 0.000$). Simultaneously, the three variables significantly affect career development ($F = 88.738$; $\text{sig.} = 0.000$), with an R^2 of 0.826, indicating that 82.6% of career development variation is explained by the model. Thus, fair promotion systems and competency development are more important than motivation alone in supporting employee career advancement.

Keywords: *Work motivation, Promotion system, Competence, Employee career development*

Di tengah iklim bisnis yang kian kompetitif, organisasi tidak punya banyak pilihan selain menjadikan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) sebagai pijakan utama agar usahanya tetap bertahan. Salah satu gagasan yang berkembang adalah memadukan manajemen SDM dengan keunikan kepribadian setiap individu di dalamnya, sesuatu yang biasa disebut “Personality Sumber Daya Manusia”, dan gagasan ini kini bergeser posisinya: dari sekadar opsi menjadi keharusan. Konsekuensinya, perencanaan SDM tidak lagi cukup hanya diselaraskan dengan arah bisnis semata, tetapi juga wajib memperhitungkan bagaimana karakter unik tiap orang ikut membentuk dinamika organisasi secara keseluruhan (Stone et al., 2025). Hal serupa diutarakan oleh (Agustiani & Muttaqin, 2023), yang melihat SDM sebagai penggerak utama di balik keberhasilan dan kemajuan perusahaan, mengingat kinerja karyawanlah yang pada akhirnya menentukan baik-buruknya kondisi organisasi secara umum. Atas dasar itu, manajemen dituntut untuk benar-benar

serius memperhatikan berbagai aspek yang berkaitan dengan SDM, sehingga kepuasan kerja karyawan bisa terwujud lewat kinerja yang tinggi.

Bila pengelolaan SDM dijalankan secara terencana dan dibarengi pemahaman mendalam tentang karakteristik kepribadian setiap individu, organisasi berpeluang memperoleh nilai tambah yang cukup berarti. Ketika hal-hal tersebut dipertimbangkan secara terpadu, hasilnya bisa terlihat pada keberagaman tim yang lebih optimal, produktivitas yang meningkat, hingga terciptanya lingkungan kerja yang mendukung perkembangan profesional maupun pribadi karyawan (Li et al., 2024) (Gandesworo & Saputro, 2025)

Industri perhotelan, yang keberlangsungannya sangat bergantung pada kualitas layanan, punya alasan kuat untuk memberi perhatian lebih pada pengembangan karyawannya sebagai bagian dari pengelolaan SDM. Ada tiga hal yang biasanya ikut menentukan arah pengembangan karir seorang karyawan,

yakni motivasi kerja, sistem promosi, dan kompetensi, dan ketika perusahaan mampu mengelola ketiganya dengan baik, mempertahankan karyawan berkualitas sambil mendorong produktivitas kerja menjadi jauh lebih mungkin tercapai (Dessler et al., 2025). Di satu sisi, motivasi kerja menjadi pemicu bagi karyawan untuk terus mengejar jenjang karir yang lebih tinggi; di sisi lain, sistem promosi yang dijalankan secara adil dan transparan memastikan setiap karyawan memperoleh peluang yang setara untuk berkembang dalam organisasi (Kalos et al., 2023; Robbins & O'Connor, 2023). Sementara itu, tanpa kompetensi yang memadai, karyawan akan kesulitan menjalankan tugasnya secara optimal, apalagi mencapai perkembangan karir yang diharapkan.

Realitas di Holiday Inn Bandung Pasteur sendiri belum semulus itu. Catatan internal perusahaan memperlihatkan, dari kira-kira 150 orang yang bekerja di sana, hanya segelintir yang berhasil naik jenjang, sementara banyak nama lain terus muncul di posisi yang itu-itu saja meski sudah bertahun-tahun mengabdikan. Tiga benang merah tampak dari gambaran ini. Pertama, sejumlah karyawan dinilai kurang terpacu untuk mengembangkan kemampuannya demi mengejar jabatan yang lebih tinggi. Kedua, sebagian pihak masih merasakan proses kenaikan jabatan belum sepenuhnya terbuka dan adil. Ketiga, kompetensi yang dimiliki sebagian karyawan ternyata belum sepenuhnya menjawab apa yang dituntut pekerjaan mereka sehari-hari.

Tidak banyak yang membantah bahwa motivasi kerja, sistem promosi, dan kompetensi memang punya kaitan dengan pengembangan karir karyawan; literatur yang ada cukup banyak mengonfirmasi hal itu. Persoalannya, ketiga variabel ini lebih sering dikupas satu per satu, dan settingnya pun kerap diambil dari dunia pendidikan, birokrasi pemerintahan, atau pabrik manufaktur, bukan perhotelan (AlKhemeiri et al., 2021). Ditambah lagi, peneliti-peneliti sebelumnya pun belum menemukan kesepakatan tentang faktor mana yang

benar-benar paling menentukan dalam pengembangan karir (Zhu et al., 2023) (Meilani & Muttaqin, 2024). Inilah ruang kosong yang ingin diisi lewat riset ini: minimnya kajian yang memotret ketiga variabel itu secara serentak khusus di lingkup perhotelan membuat artikel ini diarahkan untuk membedah keterkaitan motivasi kerja, sistem promosi, dan kompetensi dengan pengembangan karir karyawan, mengambil studi kasus Holiday Inn Bandung Pasteur.

Dalam keseharian kerja, motivasi pada intinya adalah dorongan dari dalam diri yang menggerakkan seseorang untuk mengejar suatu hasil tertentu, dan dari dorongan inilah semangat kerja di suatu tempat biasanya terbentuk. Maslow lewat teori kebutuhannya menjelaskan ini secara runtut: kebutuhan dasar mesti terpuaskan dulu sebelum seseorang punya energi untuk mengejar kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya (Maslow, 2023) (Indriyani et al., 2025). Dalam kerangka pikir lain, motivasi kerja juga bisa dipilah menjadi dua: motivator dan higienis. Yang motivator melekat secara intrinsik pada pekerjaan itu sendiri, semisal prestasi, pengakuan dari atasan, beban tanggung jawab, sampai ruang untuk berkembang, dan unsur-unsur inilah yang paling kuat mengangkat kepuasan kerja. Sementara faktor higienis sifatnya dari luar diri, seperti besaran gaji, suasana kerja, aturan perusahaan, dan hubungan antarkaryawan, tapi fungsinya lebih banyak sekadar menjaga agar karyawan tidak kecewa, bukan benar-benar membakar semangat mereka. Herzberg pun mengingatkan, motivasi tidak akan tumbuh maksimal hanya dari faktor higienis saja; karyawan tetap perlu diberi kesempatan untuk berkembang dan mencicipi prestasi supaya motivasinya naik secara nyata (Herzberg, 2015) (SAPUTRO, 2024).

Promosi jabatan, secara sederhana, adalah kenaikan posisi yang diberikan kepada karyawan dengan mempertimbangkan sejumlah kriteria tertentu, seperti kinerja, masa kerja, hingga

kompetensi yang dimiliki. Supaya benar-benar mampu mendongkrak semangat kerja karyawan, prosesnya pun perlu dijalankan secara adil, transparan, dan objektif (Annida et al., 2022).

Dilihat dari sisi lain, kompetensi pada hakikatnya merupakan kapasitas yang dimiliki seseorang dan terbukti lewat hasil kerja nyata ketika ia menuntaskan suatu tugas. Tiga unsur biasanya melekat di dalamnya: pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, ketiganya saling melengkapi agar tugas bisa rampung dengan rapi dan profesional. Karyawan yang punya bekal kompetensi memadai cenderung lebih ringan tangan memenuhi tuntutan standar organisasi, dan pada gilirannya turut menyumbang langsung bagi tercapainya target perusahaan (Abd Hakim, 2020) (Putri et al., 2026). Pandangan yang tidak jauh berbeda juga muncul dari (Wijaya et al., 2023), yang mengaitkan kompetensi dengan sifat dasar seseorang yang menentukan tinggi-rendahnya kinerja dalam pekerjaan.

Asal katanya pun cukup menarik untuk ditelusuri. “Competence” dan “competent” dalam bahasa Inggris, yang biasa dialihbahasakan menjadi kompetensi atau kecakapan, pada dasarnya menggambarkan sosok yang dipandang sanggup dan pas dengan apa yang dituntut darinya. Kamus standar bahasa Inggris memaknai “competence” sebagai kondisi yang pantas, cukup, atau serasi. Diterapkan ke ranah kerja, gambaran ini berubah menjadi seberapa nyaman dan pas seseorang merasa dengan tugas yang diembannya, meski tafsirnya bisa berubah-ubah tergantung sudut pandang organisasi yang dipakai untuk membacanya (Widodo & Yandi, 2022) (Noviani & Siddiq, 2025).

Lebih spesifik lagi, kompetensi karyawan bisa dimaknai sebagai perilaku dasar yang mencerminkan motif, karakter pribadi, serta pengetahuan dan keahlian seseorang, yang pada gilirannya berujung pada kinerja yang lebih baik di tempat kerja. Singkatnya, kompetensi adalah karakter dasar seseorang yang tampak dari pola pikir atau cara bertindak secara konsisten,

baik dalam berbagai situasi maupun dalam rentang waktu yang panjang.

Bila dirunut prosesnya, pengembangan karir tidak berhenti pada satu titik melainkan berjalan terus-menerus, mendorong kemampuan dan membuka jalan bagi seseorang menuju posisi yang lebih tinggi di tempatnya bekerja. Satu hal yang patut digarisbawahi, keberhasilan proses ini bukan semata urusan personal, tapi juga sangat dipengaruhi oleh arah kebijakan dan sistem yang dianut perusahaan. Manakala dijalankan dengan tepat, manfaatnya pun dirasakan dua arah: karyawan diuntungkan, organisasi pun ikut terangkat, tercermin lewat membaiknya kinerja, tumbuhnya loyalitas, sampai naiknya produktivitas secara menyeluruh (Ramadani et al., 2020) (Nainggolan & Recky, 2025).

(Syahputra & Tanjung, 2020) memberi penjelasan yang sedikit berbeda, dengan memandang pengembangan karir sebagai rangkaian posisi atau jabatan yang dilalui seseorang sepanjang masa kerjanya, yang terbentuk lewat pelatihan dan pendidikan di tempat kerja. Sebagai bagian dari pengelolaan SDM secara umum, karier pada hakikatnya diarahkan agar efektivitas kerja karyawan terus membaik, sehingga pada akhirnya mereka bisa memberi kontribusi terbaiknya bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Secara umum, tugas manajemen tidak jauh-jauh dari perencanaan, pengorganisasian, instruksi, dan pengendalian. Sementara itu, pengembangan karir seseorang turut dipengaruhi oleh sejumlah indikator, mulai dari job performance, exposure, networking, resignation, organizational loyalty, mentors and sponsors, key subordinates, growth opportunities, hingga experience.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja,

sistem promosi, dan kompetensi terhadap pengembangan karier karyawan Holiday Inn Bandung Pasteur. Populasi penelitian berjumlah sekitar 150 karyawan, dengan sampel 60 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 10% dan dipilih melalui simple random sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner, kemudian dianalisis dengan regresi linier berganda. Sebelum pengujian hipotesis, instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitas untuk memastikan kelayakan serta konsistensi data.

HASIL

Karakteristik Responden

Riset ini menjangkit 60 karyawan Holiday Inn Bandung Pasteur sebagai responden, dengan kuesioner yang dibagikan langsung secara tatap muka kepada mereka. Profil responden, baik dari segi usia, jenis kelamin, status kepegawaian, maupun masa kerja, terangkum dalam Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Usia	< 25 tahun	33	55,0
	25 – 30 tahun	16	26,7
	31 – 40 tahun	8	13,3
	> 40 tahun	3	5,0
Jenis Kelamin	Perempuan (P)	35	58,3
	Laki-laki (L)	25	41,7
Status Karyawan	Karyawan Tetap (DW)	22	36,7
	Kontrak (PKWT)	21	35,0
	Part Timer / Casual	17	28,3
Lama Bekerja	< 6 bulan	20	33,3
	6 bulan – 1 tahun	4	6,7
	1 – 3 tahun	14	23,3
	> 3 tahun	22	36,7

Mencermati isi Tabel 1, kelompok berusia di bawah 25 tahun jelas mendominasi dengan porsi 55,0%, gambaran yang sebetulnya lumrah karena banyak pekerja di sektor perhotelan memang masih berusia muda. Beralih ke jenis kelamin, jumlah responden perempuan (58,3%) tampak unggul tipis atas laki-laki (41,7%). Sebaran status kepegawaian juga relatif seimbang antar kategori: karyawan tetap (DW) menyumbang 36,7%, kontrak (PKWT) 35,0%, sementara Part Timer/Casual 28,3%. Untuk lama masa

kerja, angkanya bervariasi cukup lebar, dan menariknya kelompok veteran yang sudah lebih dari 3 tahun mengabdikan (36,7%) jumlahnya nyaris setara dengan kelompok pendatang baru yang belum genap 6 bulan bekerja (33,3%).

Uji Validitas

Sebagai pengecekan awal sebelum data diolah lebih jauh, tiap butir pernyataan dalam kuesioner perlu dipastikan benar-benar menangkap apa yang hendak diukur. Caranya, korelasi Pearson dipakai untuk membandingkan skor masing-masing item dengan skor total variabelnya, dan acuan kelayakannya adalah nilai r hitung yang mesti menyentuh angka 0,30 ke atas (Priadana & Sunarsi, 2021). Rinciannya tersaji dalam Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Item	r Hitung	r Tabel (N=60, $\alpha=5\%$)	Keterangan
Motivasi Kerja (X1)	X1.1	0,655	0,254	Valid
	X1.2	0,915	0,254	Valid
	X1.3	0,943	0,254	Valid
	X1.4	0,916	0,254	Valid
	X1.5	0,939	0,254	Valid
	X1.6	0,923	0,254	Valid
	X1.7	0,906	0,254	Valid
	X1.8	0,909	0,254	Valid
Sistem Promosi (X2)	X2.1	0,869	0,254	Valid
	X2.2	0,835	0,254	Valid
	X2.3	0,893	0,254	Valid
	X2.4	0,941	0,254	Valid
	X2.5	0,903	0,254	Valid
	X2.6	0,912	0,254	Valid
	X2.7	0,959	0,254	Valid
	X2.8	0,857	0,254	Valid
Kompetensi (X3)	X3.1	0,833	0,254	Valid
	X3.2	0,951	0,254	Valid
	X3.3	0,954	0,254	Valid
	X3.4	0,925	0,254	Valid
	X3.5	0,953	0,254	Valid
	X3.6	0,941	0,254	Valid
	X3.7	0,943	0,254	Valid
	X3.8	0,927	0,254	Valid
Pengembangan Karir (Y)	Y.1	0,862	0,254	Valid
	Y.2	0,854	0,254	Valid
	Y.3	0,871	0,254	Valid
	Y.4	0,908	0,254	Valid
	Y.5	0,893	0,254	Valid
	Y.6	0,933	0,254	Valid

Memuaskan rasanya melihat Tabel 2, sebab tanpa kecuali, butir pernyataan dari keempat variabel penelitian sama-sama mencatat nilai r hitung di atas batas r tabel

sebesar 0,254. Praktis, seluruh item kuesioner sah dipakai sebagai alat pengumpul data karena kevalidannya sudah terbukti.

Uji Reliabilitas

Tidak cukup sampai valid saja, instrumen penelitian juga mesti teruji keandalannya, dan di sinilah metode Cronbach's Alpha berperan, dengan standar minimal alpha 0,60 sebagai syarat kelulusan reliabilitas (Forester et al., 2024). Rangkuman hasilnya termuat dalam Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar	Keterangan
Motivasi Kerja (X1)	0,961	$\geq 0,60$	Reliabel
Sistem Promosi (X2)	0,965	$\geq 0,60$	Reliabel
Kompetensi (X3)	0,976	$\geq 0,60$	Reliabel
Pengembangan Karir (Y)	0,963	$\geq 0,60$	Reliabel

Tabel 3 sendiri memberi keyakinan tambahan, mengingat keempat variabel kompak mencatat Cronbach's Alpha yang jauh melampaui 0,60, berkisar di rentang 0,961 hingga 0,976. Tingkat reliabilitas seperti ini boleh dibilang sangat baik, sehingga instrumen yang dipakai bisa diandalkan untuk mengukur variabel-variabel penelitian secara stabil.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Tahap berikutnya sebelum masuk ke regresi adalah mengecek normalitas residual modelnya, apakah pola sebarannya wajar atau tidak. Dua alat uji dipakai sekaligus di sini, Kolmogorov-Smirnov yang sudah dikoreksi Lilliefors dan Shapiro-Wilk, keduanya dijalankan lewat fitur Explore di IBM SPSS Statistics 27. Rinciannya bisa disimak pada Tabel 4.

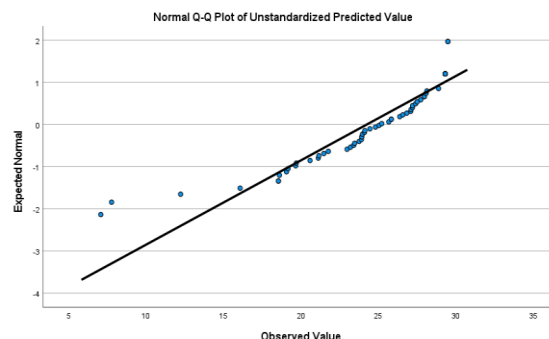
Tabel 4. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Statistik K-S	Sig.(2-tailed)	Kriteria	Keterangan
X1	0,098	0,200	Sig.>0,05	Normal
X2	0,092	0,200	Sig.>0,05	Normal
X3	0,086	0,200	Sig.>0,05	Normal
Y	0,110	0,069	Sig.>0,05	Normal

Memang benar, hasil uji normalitas menggunakan metode One-Sample

Kolmogorov-Smirnov disajikan pada Tabel 4. Nilai signifikansi pada variabel X1, X2, X3, dan Y masing-masing sebesar 0,200, 0,200, 0,200, dan 0,069. Seluruh nilai signifikansi berada di atas batas pengujian ($p > 0,05$), sehingga seluruh variabel memenuhi asumsi distribusi normal. Selain itu, nilai statistik Kolmogorov-Smirnov yang berkisar antara 0,086–0,110 menunjukkan bahwa tidak terdapat penyimpangan distribusi yang berarti. Dengan demikian, asumsi normalitas telah terpenuhi sehingga data layak digunakan pada analisis statistik parametrik. Bukti tambahan juga muncul dari pengamatan visual pada Normal Q-Q Plot (Gambar 1), di mana titik-titik datanya terlihat menempel rapat ke garis diagonal, isyarat bahwa sebaran residualnya relatif mendekati normal. Berbekal pertimbangan ini, model regresi tetap dipakai dan langkah analisis berlanjut.

Gambar 1. Normal Q-Q Plot of Unstandardized Residual



Uji Multikolinearitas

Persoalan lain yang patut dicek adalah ada-tidaknya korelasi berlebihan antarvariabel bebas, dan untuk itu nilai Tolerance bersama Variance Inflation Factor (VIF) pada tabel Coefficients output SPSS jadi tolok ukurnya. Suatu model dinyatakan terbebas dari multikolinearitas selama Tolerance-nya melebihi 0,10 dan VIF-nya tidak sampai 10,00 (Ghozali, 2021). Rinciannya termuat pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Motivasi	0,111	9,027	Tidak

Kerja (X1)			Multikolinear
Sistem Promosi (X2)	0,410	2,439	Tidak Multikolinear
Kompetensi (X3)	0,125	8,020	Tidak Multikolinear

Ternyata ketiga variabel bebas sama-sama lulus uji ini, sebagaimana terlihat di Tabel 5, dengan Tolerance di atas 0,10 dan VIF di bawah 10,00, sehingga modelnya bisa dikatakan bersih dari multikolinearitas (Isnaini et al., 2025). Bila dirinci, motivasi kerja (X1) memperoleh Tolerance 0,111 dan VIF 9,027; sistem promosi (X2) mendapat Tolerance 0,410 dan VIF 2,439; sedangkan kompetensi (X3) mencatat Tolerance 0,125 dan VIF 8,020. Walau VIF pada X1 dan X3 memang lumayan tinggi dan agak mendekati batas 10, posisinya masih di dalam zona aman yang ditetapkan, sehingga belum perlu dikhawatirkan ada gejala multikolinearitas yang serius. Ketiga variabel ini pun tetap dipertahankan untuk diolah lebih lanjut.

Uji Heteroskedastisitas

Pemeriksaan berikutnya berfokus pada konsistensi varians residual di sepanjang model, dan caranya lewat Uji Glejser, yang meregresikan nilai absolut residual terhadap masing-masing variabel bebas. Patokan kelulusannya, nilai signifikansi tiap variabel independen mesti berada di atas 0,05 (Yuniar et al., 2024), seperti tampak pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji Heteroskedastisitas (Uji Glejser)

Variabel	t hitung	Sig.	Keterangan
Motivasi Kerja (X1)	0,000	1,000	Tidak Heteroskedastis
Sistem Promosi (X2)	0,000	1,000	Tidak Heteroskedastis
Kompetensi (X3)	0,000	1,000	Tidak Heteroskedastis

Tidak ada keraguan dari hasil Tabel 6: ketiga variabel kompak mencatat signifikansi 1,000, jauh melampaui syarat minimal 0,05. Praktis, model regresinya dinyatakan bebas heteroskedastisitas, residualnya bersifat homoskedastis, dan dengan terpenuhinya asumsi klasik ini, analisis siap dilanjutkan tanpa hambatan.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Beralih ke pembacaan kondisi umum tiap variabel berdasarkan respons yang diberikan karyawan, analisis deskriptif dilakukan dengan menjumlah skor total masing-masing variabel, lalu dilihat kecenderungannya pada rentang skala Likert 1 hingga 5. Ringkasannya ada di Tabel 7.

Tabel 7. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Min	Max	Mean
Motivasi Kerja (X1)	60	8	40	34,25
Sistem Promosi (X2)	60	8	40	32,28
Kompetensi (X3)	60	8	40	33,48
Pengembangan Karir (Y)	60	6	30	24,25

Bila ditelusuri urutannya di Tabel 7, motivasi kerja unggul dengan rata-rata tertinggi 34,25, disusul kompetensi yang ada di 33,48, lalu sistem promosi di 32,28. Untuk pengembangan karir sendiri, angkanya berhenti di 24,25 dari skor maksimal 30, mengisyaratkan optimisme karyawan terhadap masa depan kariernya di Holiday Inn Bandung Pasteur. Karena keempat rata-rata tersebut sama-sama berada di rentang tinggi, wajar disimpulkan bahwa responden punya pandangan yang cukup positif terhadap motivasi kerja, sistem promosi, kompetensi, maupun pengembangan kariernya sendiri.

Analisis Regresi Linier Berganda

Sampailah pada bagian yang menjadi inti penelitian: regresi linier berganda dipilih untuk mengukur kontribusi motivasi kerja (X1), sistem promosi (X2), dan kompetensi (X3) terhadap pengembangan karir karyawan (Y), baik diuji satu per satu maupun digabung sekaligus. Tabel 8 menampilkan hasil pengolahannya.

Tabel 8. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koef. (β)	t Hitung	Sig.	Keterangan
Konstanta (a)	2,376	-	-	-
Motivasi Kerja (X1)	-0,174	-1,441	0,155	Tidak Signifikan
Sistem Promosi (X2)	0,453	7,834	0,000	Signifikan

Kompetensi (X3)	0,395	3,713	0,000	Signifikan
R ² = 0,843	R ²	F	=	Sig. F
adj = 0,835		100,362	=	0,000

Mengacu pada hasil olahan di Tabel 8 itu, terbentuklah persamaan regresi linier berganda berikut ini:

$$Y = 2,376 - 0,174X_1 + 0,453X_2 + 0,395X_3$$

Membaca persamaan ini cukup sederhana. Angka 2,376 pada konstanta menunjukkan titik pengembangan karir karyawan seandainya ketiga variabel bebas semuanya bernilai nol. Selanjutnya, koefisien X₁ yang bertanda minus 0,174 mengukuhkan bahwa motivasi kerja memang tidak punya pengaruh berarti secara parsial. Sebaliknya, koefisien X₂ yang bernilai 0,453 mengisyaratkan bahwa kenaikan satu satuan pada sistem promosi akan mengangkat pengembangan karir sebesar 0,453 satuan. Hal serupa terjadi pada koefisien X₃ sebesar 0,395, di mana setiap tambahan satu satuan kompetensi turut mendongkrak pengembangan karir sebesar 0,395 satuan, dengan asumsi faktor-faktor lainnya tidak berubah.

Koefisien determinasi (R²) yang mencapai 0,843 menjadi penanda kuat bahwa hampir 84,3% dinamika pengembangan karir karyawan bisa dijelaskan oleh ketiga variabel ini secara bersama, sedangkan porsi 15,7% sisanya ditentukan faktor-faktor di luar jangkauan model. Sebagai pelengkap, F hitung sebesar 100,362 dengan signifikansi 0,000 makin memperkuat kesimpulan bahwa kombinasi ketiga variabel bebas tersebut memang berdampak signifikan terhadap pengembangan karir karyawan.

Sebagai penegasan lebih lanjut atas besar kecilnya sumbangan ketiga variabel bebas terhadap variasi pengembangan karir karyawan, tabel Model Summary output SPSS berikut menampilkan hasil uji koefisien determinasi lewat nilai R Square-nya.

Tabel 9. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square (R ²)	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,918	0,843	0,835	2,216

Tabel 9 mencatat nilai R sebesar 0,918, sinyal kuat adanya hubungan erat antara motivasi kerja (X₁), sistem promosi (X₂), dan kompetensi (X₃) bila dilihat secara serentak terhadap pengembangan karir karyawan (Y). Sementara R Square (R²) di angka 0,843 membawa makna bahwa 84,3% dari naik-turunnya pengembangan karir karyawan bisa ditelusuri lewat ketiga variabel bebas ini, dan sisa 15,7% lainnya berasal dari faktor di luar model penelitian. Ada pula Adjusted R Square sebesar 0,835, dipakai sebagai patokan yang lebih presisi karena sudah memperhitungkan banyaknya variabel independen dalam model. Ringkasnya, kemampuan prediksi model regresi pada riset ini terbilang sangat baik dalam menerangkan pengembangan karir karyawan Holiday Inn Bandung Pasteur.

PEMBAHASAN

Hasil uji hipotesis yang diajukan, lewat dua jalur sekaligus: uji t untuk menakar pengaruh parsial dan uji F untuk pengaruh simultan, keduanya memakai taraf signifikansi $\alpha = 5\%$. Berdasarkan perhitungan $df = n - k - 1 = 60 - 3 - 1 = 56$ pada $\alpha = 5\%$ dua sisi, t tabel yang diperoleh adalah 2,003, sementara F tabel dengan $df_1 = 3$ dan $df_2 = 56$ berada di angka 2,769.

Pengaruh Motivasi Kerja (X₁) terhadap Pengembangan Karir (Y)

Untuk motivasi kerja, t hitungnya berhenti di -1,441, masih kalah jauh dari t tabel 2,003, dengan signifikansi 0,155 yang melampaui ambang 0,05. Lantaran nilai mutlak t hitung lebih kecil dari t tabel dan signifikansinya tidak memenuhi syarat, temuan ini dapat dijelaskan melalui teori (Hulu et al., 2024) H1 terpaksa ditolak; artinya secara parsial motivasi kerja belum cukup bukti untuk dikatakan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Holiday Inn Bandung Pasteur. Penjelasan yang masuk akal untuk temuan ini adalah bahwa di industri perhotelan, di mana jenjang karir cenderung sudah terstruktur baku, modal motivasi pribadi saja belumlah cukup untuk mengantarkan

seseorang naik jabatan, kecuali ada dukungan dari sistem promosi yang sistematis dan bekal kompetensi yang memadai. Pandangan ini sejalan dengan gagasan bahwa motivasi hanya berperan sebagai syarat awal, bukan penentu utama, manakala faktor struktural organisasi justru lebih menentukan arah (Robbins & O'Connor, 2023)

Pengaruh Sistem Promosi (X2) terhadap Pengembangan Karir (Y)

Lain ceritanya dengan sistem promosi, yang justru tampil meyakinkan dengan t hitung 7,834, jauh di atas t tabel 2,003, dan signifikansi 0,000 yang berada di bawah 0,05. Dengan t hitung yang melampaui t tabel dan signifikansi yang sudah memenuhi syarat, H2 dinyatakan diterima, menegaskan bahwa sistem promosi secara parsial benar-benar berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan di Holiday Inn Bandung Pasteur. Koefisien regresinya sebesar 0,453 mengandung makna, tiap kali persepsi terhadap sistem promosi naik satu satuan, pengembangan karir pun ikut terangkat sebesar 0,453 satuan, dengan catatan variabel lain tidak berubah. Temuan semacam ini sejalan dengan apa yang diungkap (Hasibuan & Rahmad Annam, 2022), yang menyoroti sistem promosi yang adil dan transparan sebagai salah satu pendorong terkuat bagi perkembangan karir karyawan di sebuah organisasi.

Pengaruh Kompetensi (X3) terhadap Pengembangan Karir (Y)

Beralih ke variabel kompetensi, t hitungnya tercatat 3,713, juga unggul atas t tabel 2,003, dengan signifikansi 0,000 yang tetap di bawah 0,05. Atas dasar itu, H3 diterima, mengukuhkan bahwa kompetensi secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan di Holiday Inn Bandung Pasteur. Koefisien regresi 0,395 yang dihasilkan menandakan, setiap penambahan satu satuan pada kompetensi karyawan akan mengerek pengembangan karir sebesar 0,395 satuan, dengan variabel lain tetap dianggap konstan. Temuan ini selaras dengan pandangan (Abd

Hakim, 2020), yang menyatakan karyawan berbekal pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional yang mumpuni lazimnya lebih lihai memenuhi tuntutan organisasi sekaligus jeli menangkap peluang karir yang terbuka di hadapan mereka.

Pengaruh Simultan (X1, X2, X3) terhadap Pengembangan Karir (Y)

Pada putaran terakhir pengujian, uji F menghasilkan angka 100,362, jauh meninggalkan F tabel 2,769, dengan signifikansi 0,000 yang tetap berada di bawah 0,05. Mengingat F hitung mengalahkan F tabel dan syarat signifikansinya terpenuhi, H4 dinyatakan diterima; artinya motivasi kerja, sistem promosi, dan kompetensi, ketika digabungkan, sungguh-sungguh berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Holiday Inn Bandung Pasteur. Nilai R^2 sebesar 0,843 menegaskan bahwa 84,3% perubahan pada pengembangan karir karyawan bisa dirunut dari kombinasi ketiga variabel bebas ini, sedangkan 15,7% sisanya berasal dari faktor-faktor di luar jangkauan model. Hasil semacam ini cocok dengan kerangka teori manajemen sumber daya manusia yang memandang pengembangan karir sebagai hasil perpaduan antara dorongan dari dalam diri karyawan, dukungan sistem yang dibangun organisasi, serta kapabilitas yang dipunyai karyawan itu sendiri (Dessler et al., 2025).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Holiday Inn Bandung Pasteur, dengan nilai koefisien regresi sebesar -0,174, t hitung -1,441, dan signifikansi $0,155 > 0,05$. Sebaliknya, sistem promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, dengan koefisien sebesar 0,453, t hitung 7,834, dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Kompetensi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, dengan

koefisien sebesar 0,395, t hitung 3,713, dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Secara simultan, motivasi kerja, sistem promosi, dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir, ditunjukkan oleh nilai F hitung sebesar 100,362 dengan signifikansi 0,000. Nilai R Square sebesar 0,843 menunjukkan bahwa 84,3% variasi pengembangan karir dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, sedangkan 15,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Dengan demikian, pengembangan karir karyawan lebih kuat ditentukan oleh sistem promosi yang baik serta peningkatan kompetensi dibandingkan motivasi kerja secara parsial.

DAFTAR RUJUKAN

- Abd Hakim, J. (2020). Teori Kompetensi: Ulasan dari Perspektif Kemahiran Digital: Competency Theory: Review from a Digital Proficiency Perspective. *Malaysian Journal of Information and Communication Technology (MyJICT)*, 1–23.
- Agustiani, S. Y. S., & Muttaqin, R. (2023). *Pengaruh Self Efficacy, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Turnover Karyawan (Survei Pada PT Bank Woori Saudara Indonesia 1906 Tbk Kantor Cabang Diponegoro Bandung)*.
- AlKhemeiri, A. K., Khalid, K., & Musa, N. (2021). The role of career competencies and proactive personality in early-career employee career adaptability. *European Journal of Training and Development*, 45(4–5), 285–300.
- Annida, K., Maulani, L. E., & Sahari, B. (2022). Literature Review: Pengaruh Promosi Jabatan Dan Pengembangan Karir Dalam Meningkatkan Kinerja Dan Semangat Kerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Dan Bisnis*, 2.
- Balaka, M. Y. (2022). *Metodologi penelitian kuantitatif*.
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran-4/E*.
- Dessler, G., Storey, J., Armstrong, M., & Cascio, W. (2025). Theoretical aspects of human resource management. *Regional Synergies in Engineering & Society*, 1(2), 72–91.
- Forester, B. J., Khater, A. I. A., Afgani, M. W., & Isnaini, M. (2024). Penelitian kuantitatif: Uji reliabilitas. *EDU SOCIETY: Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(3), 1812–1820.
- Gandesworo, P., & Saputro, A. H. (2025). *Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tekno Buana Globalindo*.
- Hasibuan, A. N., & Rahmad Annam, S. E. (2022). *Akuntansi manajemen: Teori dan praktek*. Merdeka Kreasi Group.
- Herzberg, F. (2015). Motivation-hygiene theory. *Organizational Behavior* 1, 61–74.
- Hulu, F., Zega, Y., Waruwu, M. H., Oktapiani, M., & Aziza, P. F. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir, Hubungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 8(2).
- Indriyani, E., Recky, R., Surjaatmadja, S., & Nuradina, K. (2025). Pengaruh motivasi kerja, kompensasi kerja dan lingkungan kerja fisik terhadap komitmen organisasi karyawan PKWT PT. Puri Makmur Lestari. *JURNAL ECONOMICA: Media Komunikasi ISEI Riau*, 13(1), 158–166.
- Isnaini, M., Afgani, M. W., Haqqi, A., & Azhari, I. (2025). Teknik analisis data uji normalitas. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(2), 1377–1384.

- Kalos, Y., Wijaya, F., Dayona, G., & Saputro, A. H. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Motivasi Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Media Solusi Network. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(4), 1359–1367.
- Li, H., Sun, L., Song, S., & Jin, H. (2024). How proactive personality impact career adaptability? The mediating role of strengths use and job crafting. *Psychological Reports*, 00332941241304319.
- Maslow, A. H. (2023). *Motivation and personality: Motivation and personality: Unlocking your inner drive and understanding human behavior by AH Maslow*. Prabhat Prakashan.
- Meilani, T., & Muttaqin, R. (2024). Pengaruh Pengembangan Karier, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan pada PT Murni Konstruksi Indonesia Palu. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 5(1), 32–49.
- Nainggolan, S. B., & Recky, R. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di Smp Talenta. *Jurnal Economica: Media Komunikasi ISEI Riau*, 13(2), 402–410.
- Noviani, F., & Siddiq, A. M. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja Beban Kerja dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 1587–1595.
- Pratama, D. O., & Siddiq, A. M. (2024). Pengaruh motivasi, komunikasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan penerbangan. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(2), 1134–1139.
- Pratiwi, G., & Lubis, T. (2021). Pengaruh kualitas produk dan harga terhadap kepuasan pelanggan UD Adli di Desa Sukajadi Kecamatan Perbaungan. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 1(2), 121–134.
- Priadana, M. S., & Sunarsi, D. (2021). *Metode penelitian kuantitatif*. Pascal books Tangerang Selatan.
- Putri, E. A. E., Recky, Muttaqin, R., & Recky, R. (2026). Pengaruh Kesempatan Promosi Karyawan, Kompetensi Karyawan Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Turnover Karyawan Di Pt Len Industri (Persero). *Jurnal Lentera Bisnis*, 15(1), 328–341.
- Ramadani, D., Fachrurrazi, M., & Hidayat, D. R. (2020). Adaptabilitas karir dalam perspektif teori perkembangan karir Mark L. Savickas. *Jurnal Ilmiah Bimbingan Konseling Undiksha*, 11(1).
- Robbins, P., & O'Connor, G. C. (2023). The professionalization of innovation management: Evolution and implications. *Journal of Product Innovation Management*, 40(5), 593–609.
- SAPUTRO, A. H. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Divisi Mining Service PT PINDAD. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*.
- Stone, D. L., Dulebohn, J. H., Murray, B., & Lukaszewski, K. M. (2025). *The Future of Human Resource Management*. Emerald Group Publishing.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295.

- Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). Model kinerja karyawan: Kompetensi, kompensasi dan motivasi,(Literature Review MSDM). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), 1–14.
- Wijaya, I. W. S., Mutiarahati, N. L. A. C., Rosita, N. P. I., & Wira, I. A. D. (2023). Kompetensi Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Perawat: Literature Review. *Media Bina Ilmiah*, 17(8), 2025–2032.
- Yuniar, D. C., Febiyanti, H., Nugraha, M. E., Putra, B. W., & Pranata, A. D. (2024). Pelatihan analisis regresi linear sederhana menggunakan aplikasi IBM SPSS di Politeknik Penerbangan Palembang. *Jurnal ABDINUS: Jurnal Pengabdian Nusantara*, 8(3), 810–822.
- Zhu, L.-L., Wang, H.-J., Xu, Y.-F., Ma, S.-T., & Luo, Y.-Y. (2023). The effect of work engagement and perceived organizational support on turnover intention among nurses: A meta-analysis based on the Price–Mueller model. *Journal of Nursing Management*, 2023(1), 3356620.