

TESIS

**PENGARUH KOMPETENSI DAN PELATIHAN DENGAN
VARIABEL INTERVENING MOTIVASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN
DEPARTEMEN PRODUKSI KLINKER DAN SEMEN
PADA PT. SEMEN TONASA**

***THE EFFECT OF COMPETENCE AND TRAINING ON
EMPLOYEES PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS
INTERVENING VARIABLE ON CLINKER AND CEMENT
PRODUCTION DEPARTMENT PT. SEMEN TONASA***

PARLINDUNGAN PARDOSI



**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

TESIS

PENGARUH KOMPETENSI DAN PELATIHAN DENGAN VARIABEL INTERVENING MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DEPARTEMEN PRODUKSI KLINKER DAN SEMEN PADA PT. SEMEN TONASA

Disusun dan diajukan oleh:

**PARLINDUNGAN PARDOSI
A022202004**



**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

TESIS

PENGARUH KOMPETENSI DAN PELATIHAN DENGAN VARIABEL INTERVENING MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DEPARTEMEN PRODUKSI KLINKER DAN SEMEN PADA PT. SEMEN TONASA

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar magister manajemen

**PARLINDUNGAN PARDOSI
A022202004**



kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

TESIS

PENGARUH KOMPETENSI DAN PELATIHAN DENGAN VARIABEL INTERVENING MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DEPARTEMEN PRODUKSI KLINKER DAN SEMEN PADA PT. SEMEN TONASA

Disusun dan diajukan oleh

PARLINDUNGAN PARDOSI
A022202004

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis

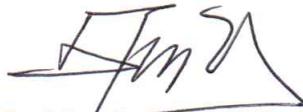
Pada tanggal 13 Juli 2022

dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui

Komisi Penasehat

Ketua



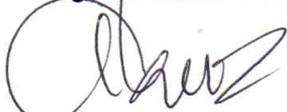
Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si
NIP. 195605051985031002

Anggota



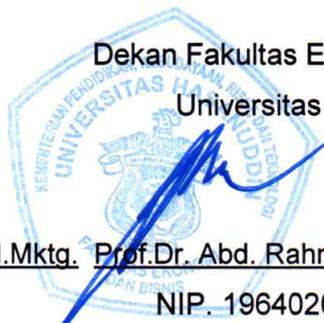
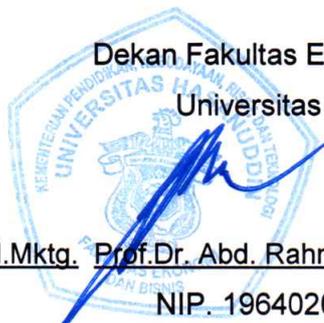
Dr. Hj. Andi Ratna Sari Dewi, SE., M.Si
NIP. 197209212006042001

Ketua Program Studi
Magister Sains Manajemen



Prof. Dr. A. Razak Munir, SE., M.Si., M.Mktg.
NIP. 19741206 200012 1 001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasunuddin



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., Msi
NIP. 196402051988101001

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Parlindungan Pardosi**
NIM : **A022202004**
Program Studi : **Magister Sains Manajemen**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul : **Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan dengan Variabel Intervening Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen pada PT. Semen Tonasa** Adalah karya ilmiah saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 14 Juli 2022
Yang menyatakan,



Parlindungan Pardosi

PRAKATA

Puji syukur peneliti ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya sehingga peneliti mampu menyelesaikan tesis yang berjudul "PENGARUH KOMPETENSI DAN PELATIHAN DENGAN VARIABEL INTERVENING MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DEPARTEMEN PRODUKSI KLINKER DAN SEMEN PADA PT. SEMEN TONASA" sesuai pada waktu yang sudah ditentukan. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Sains Manajemen (MSM) pada Program Pendidikan Pascasarjana Fakultas Ilmu Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Dalam penyusunan tesis ini peneliti banyak mendapatkan bimbingan, arahan dan bantuan dari semua pihak yang terkait. Untuk itu peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE.,M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
2. Bapak Prof. Dr. Abd. Razak Munir, SE.,M.Si.,M.Mktg, selaku Ketua Program Studi Magister Sains Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, yang telah memberikan banyak arahan dan dukungan selama proses perkuliahan berjalan hingga akhir tesis ini selesai pada waktunya.
3. Bapak Prof. Dr. Sumardi, SE.,M.Si, selaku Guru Besar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin dan selaku pembimbing I yang telah banyak memberikan arahan, masukan, pengetahuan dan bimbingan selama proses pembuatan tesis ini.
4. Ibu Dr. Hj. Andi Ratna Sari Dewi, SE., M.Si selaku pembimbing II yang telah banyak memberikan masukan, pengetahuan dan bimbingan selama proses pembuatan tesis ini.

5. Bapak Yosi Reapradana, ST selaku General Manager Clinker & Cement Production PT. Semen Tonasa atas dukungannya dalam masa studi, beserta semua rekan kerja atas bantuan, kerjasama dan kesediannya dalam memberikan data yang dibutuhkan dalam pengisian kuesioner penelitian untuk kebutuhan pembuatan tesis ini serta kesediannya untuk menjadikan Departemen Clinker & Cement Production sebagai tempat penelitian tesis ini.
6. Ayahanda Parsiholan Pardosi, ibunda Almarhumah Herlina Simanjuntak, istriku Sanna Vanda Valentina Manurung, anak-anakku Venezia Aurora Pardosi, Velma Allegra Pardosi dan Verena Allesya Pardosi dan keluarga besar tercinta yang telah banyak memberikan dukungan doa, kasih sayang serta motivasi hingga selesainya tesis ini.
7. Teman-teman Angkatan ke-2 (kelas B) tahun 2020, Program Studi Magister Sains Manajemen Universitas Hasanuddin, yang telah bersama-sama berjuang dalam masa studi, berbagi pengetahuan, pengalaman dan dukungan.
8. Saudara Alfian Jais dalam bantuan sharing pengalaman pengolahan data statistik.
9. Serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu selesainya penyusunan tesis ini.

Peneliti menyadari sepenuhnya dalam penyusunan tesis tentunya masih belum sempurna, baik dari sisi penulisan, isi maupun penyusunan naskah. Untuk itu dengan sikap terbuka, peneliti bersedia menerima kritik dan saran yang sifatnya konstruktif untuk kesempurnaan tesis ini.

Makassar, 14 Juli 2022


PARLINDUNGAN PARDOSI
A022202004

ABSTRAK

PARLINDUNGAN PARDOSI. *Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan dengan Variabel Intervening Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen di PT Semen Tonasa (dibimbing oleh Sumardi dan Andi Ratna Sari Dewi).*

Dalam mendukung kinerja perusahaan pada era kompetisi global, kinerja karyawan harus dioptimalkan karena memegang peran sentral dalam menjalankan perusahaan. Kompetensi, pelatihan, dan motivasi karyawan merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kompetensi yang tinggi akan memberikan pemahaman terhadap permasalahan, kemampuan dalam memberikan solusi terhadap masalah dalam pekerjaan. Pelatihan yang tepat sasaran sesuai kebutuhan akan membantu mengurangi kesenjangan (*gap*) pengetahuan dan keterampilan sehingga penguasaan pekerjaan menjadi lebih baik. Motivasi perlu ditingkatkan dengan memberikan kesempatan aktualisasi diri, jenjang karir, dan pemberian penghargaan atau prestasi. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh kompetensi, pelatihan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen PT Semen Tonasa. Desain penelitian ini bersifat kuantitatif dengan metode analisis jalur (*path analysis*) untuk mengetahui hubungan langsung variabel independen terhadap variabel dependen serta hubungan tidak langsung melalui variabel intervening. Jumlah sampel 156 orang yang ditetapkan dengan menggunakan teknik penyampelan purposif. Data dikumpulkan dengan memberikan kuesioner dalam format link *google form*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan pelatihan berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap motivasi; kompetensi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; pelatihan dan motivasi berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja; serta kompetensi dan pelatihan berpengaruh tidak langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja.

Kata kunci: kompetensi, pelatihan, motivasi, kinerja karyawan



ABSTRACT

PARLINDUNGAN PARDOSI. The Effect of Competence and Training on Employees' Performance with Motivation as Intervening Variable in Clinker and Cement Production Department of PT. Semen Tonasa (supervised by Sumardi and Andi Ratna Sari Dewi)

In supporting the company's performance in the era of global competition, employees' performance should be optimized since it plays a central role in running the company. Employees' competence, training, and motivation are that factors that can improve employees' performance. High competence will provide an understanding of problems, the ability to provide solutions to problems at work. Targetted training as needed will help reduce knowledge and skill gaps, so job mastery will be better. Motivation needs improving by providing opportunities for self-actualization, career paths, and giving rewards for achievements. This study aims to determine the effect of competence, training, and motivation on employees' performance of the Clinker and Cement Production Department of PT. Semen Tonasa. The design of this research is quantitative with path analysis method to determine the direct relationship between independent variable and dependent variable and indirect relationship through intervening variable. The sample consists of 156 people selected using purposive sampling technique. The data were obtained using questionnaire in the google form link format. The results show that competence and training have a direct, positive, and significant effects on motivation; competence has no positive and significant effect on performance; training and motivation has a direct, positive, and significant effect on performance, and competence and training have a positive and significant indirect effect on performance.

Keywords: competence, training, motivation, employees' performance



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iii
PRAKATA.....	iv
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	11
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	11
1.4.2 Manfaat Praktis	12
1.5 Ruang Lingkup/Batasan Penelitian	12
1.6 Definisi dan Istilah.....	13
1.7 Sistematika Penulisan.....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep.....	15
2.1.1 Teori Kompetensi.....	15
2.1.2 Teori Pelatihan.....	17
2.1.3 Teori Motivasi	18
2.1.4 Teori Kinerja	20
2.2 Tinjauan Empiris	22
2.3 Kerangka Konseptual	29
2.4 Hipotesis.....	30

BAB III METODE PENELITIAN.....	32
3.1 Rancangan Penelitian.....	32
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	32
3.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	32
3.4 Jenis dan Sumber Data	34
3.5 Metode Pengumpulan Data	35
3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	36
3.7 Instrumen Penelitian	38
3.8 Teknik Analisis Data	38
3.8.1 Uji Syarat	39
3.8.2 Uji Asumsi Klasik	40
BAB IV HASIL PENELITIAN	45
4.1 Gambaran Singkat Objek Penelitian	46
4.1.1 Hasil Uji Syarat	47
4.1.2 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	49
4.1.3 Hasil Uji Regresi Linear.....	52
4.1.4 Hasil Uji Analisis Jalur.....	58
4.2 Karakteristik Responden.....	59
BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	66
5.1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	65
5.1.1 Penilaian Responden Terhadap Variabel Kompetensi	65
5.1.2 Penilaian Responden Terhadap Variabel Pelatihan	66
5.1.3 Penilaian Responden Terhadap Variabel Motivasi.....	67
5.1.4 Penilaian Responden Terhadap Variabel Kinerja.....	67
5.2 Pembahasan Hubungan Pengaruh Antar Variabel	68
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	74
6.1 Kesimpulan	73
6.2 Saran	75
DAFTAR PUSTAKA.....	79
LAMPIRAN	83

Lampiran 1.	Kuesioner Penelitian	84
Lampiran 2.	Tabulasi Skor Responden.....	85
Lampiran 3.	Tabel Hasil Penelitian	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Siklus Masa Kerja Karyawan.....	5
Gambar 1. 2 Siklus Manajemen Kerja.....	5
Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual.....	30

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Istilah dan Pengertian	12
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	22
Tabel 3. 1 Penilaian Skala Likert.....	35
Tabel 3. 2 Definisi Operasional	36
Tabel 4. 1 Uji Validitas Variabel	47
Tabel 4. 2 Uji Relibialitas Item Variabel	48
Tabel 4. 3 Hasil Uji Normalitas Model 1	49
Tabel 4. 4 Hasil Uji Normalitas Model 2	50
Tabel 4. 5 Hasil Uji Multikolinieritas Model 1	50
Tabel 4. 6 Hasil Uji Multikolinieritas Model 2	51
Tabel 4. 7 Hasil Uji Heteroskedasitas Model 1	51
Tabel 4. 8 Hasil Uji Heteroskedasitas Model 2	52
Tabel 4. 9 Data Persamaan Linear Berganda Model 1	53
Tabel 4. 10 Data Persamaan Linear Berganda Model 1.....	53
Tabel 4. 11 Hasil Uji T Pada Analisis Regresi Model 1	54
Tabel 4. 12 Hasil Uji T Pada Analisis Regresi Model 2	54
Tabel 4. 13 Uji Koefisien Determinasi (R^2) Analisis Regresi 1	56
Tabel 4. 14 Uji Koefisien Determinasi (R^2) Analisis Regresi 2	57
Tabel 4. 15 Analisis Regresi Model 1	58
Tabel 4. 16 Analisis Regresi Model 2	58
Tabel 4. 17 Hasil Uji <i>Path Analysis</i>	58
Tabel 4. 18 Usia Responden	59
Tabel 4. 19 Jenis Kelamin Responden	60
Tabel 4. 20 Jabatan Responden	61
Tabel 4. 21 Masa Kerja Responden	62
Tabel 4. 22 Tingkat Pendidikan Responden	63
Tabel 5. 1 Penilaian Responden Terhadap Variabel Kompetensi	65
Tabel 5. 2 Penilaian Responden Terhadap Variabel Pelatihan	66

Tabel 5. 3 Penilaian Responden Terhadap Variabel Motivasi	67
Tabel 5. 4 Penilaian Responden Terhadap Variabel Kinerja	68

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era kompetisi global saat ini setiap perusahaan dituntut untuk mencapai standar kinerja yang tinggi agar bisa mempertahankan eksistensinya. Agar kinerja perusahaan bisa mencapai target maka kinerja karyawan harus dimaksimalkan karena karyawan memegang peran sentral dalam menjalankan organisasi perusahaan sesuai bidang kerja masing masing. Untuk itu perlu dikaji strategi peningkatan kinerja karyawan agar memberi dampak positif terhadap perusahaan.

PT. Semen Tonasa merupakan produsen semen terbesar di Kawasan Timur Indonesia. Luas lahan yang ditempati sekitar 715 hektar yang terletak di Desa Biringere, Kecamatan Bungoro, Kabupaten Pangkep, berjarak sekitar 68 kilometer dari kota Makassar. Saat ini PT. Semen Tonasa adalah *Operating Company* (OpCo) dibawah naungan PT. Semen Indonesia (SIG) sebagai *Holding Company* (HoldCo). Pabrik Semen Tonasa memiliki kapasitas terpasang sebesar 5.980.000 ton semen per tahun, terdiri dari empat unit pabrik, yaitu Pabrik Tonasa unit II, III, IV dan V. Keempat unit pabrik tersebut memiliki kapasitas masing-masing 590.000 ton semen pertahun untuk Unit II dan III, 2.300.000 ton semen per tahun untuk Unit IV serta 2.500.000 ton semen untuk Unit V.

Proses produksi dimulai dari kegiatan penambangan batu kapur dan tanah liat di kawasan tambang pegunungan batu kapur dan tambang tanah liat sekitar pabrik dan hingga pengantongan semen zak di *packing plant*. Guna menjamin kualitas semen produksi PT. Semen Tonasa sesuai target yang ditetapkan, secara terus menerus proses produksi dipantau oleh satuan *Quality Control* dan *Quality Assurance* untuk menjamin produk terbaik kepada para pelanggannya. Aset perusahaan PT. Semen Tonasa jika dikelompokkan meliputi 3 kelompok besar yaitu Sumber Daya Alam (tambang), Mesin Produksi dan Sumber Daya Manusia (karyawan). Setiap aktivitas di unit bisnis dalam proses produksi dijalankan oleh karyawan baik hulu sampai ke hilir, oleh karena itu kemampuan karyawan memegang peran kunci dalam kelancaran operasional, penjaminan mutu produk dan pengiriman produk.

Tantangan yang terus berkembang dan target yang hampir selalu bertumbuh harus disikapi dengan baik dengan bekerja keras dan bekerja cerdas sehingga target yang ditetapkan dapat dicapai. Mengingat kerasnya persaingan di industri persemenan terutama gempuran dari produk semen Tiongkok saat ini, PT. Semen Tonasa harus mampu menyediakan mutu produk yang tinggi namun dengan harga yang bersaing, sehingga diperlukan usaha yang lebih baik lagi agar mampu mempertahankan bahkan meningkatkan *market share*.

Untuk mencapai kinerja yang baik, kinerja individu harus ditingkatkan dan dikembangkan (*job enrichment*). Kinerja individu menjadi penting untuk dioptimalkan karena akan bermuara pada kinerja

Departemen bahkan ke kinerja Perusahaan. Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerjaan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2001).

Untuk mencapai kinerja tinggi perlu ditetapkan standar kinerja sebagai alat ukur. Kinerja perusahaan umumnya diukur dengan parameter *Key Performance Indikator* (KPI). Poin dalam KPI perusahaan disesuaikan dengan target yang ingin dicapai oleh perusahaan dan arahan dari *top management*. Sesuai penyampaian Direktur SDM Holding di awal Januari 2021, kompensasi terhadap karyawan akan mengikuti KPI Individu, sehingga kompetensi dan kualitas personil akan menentukan penghasilan yang diterima setiap bulannya. Hal ini akan memacu setiap karyawan untuk memberikan kinerja terbaik. Untuk mendapatkan kinerja terbaik, maka kompetensi karyawan juga harus ditingkatkan. Semakin baik kompetensi karyawan akan semakin baik pula kinerja perusahaan.

KPI yang menjadi target dan diukur secara periodik yang terdiri dari 2 sub bagian yaitu:

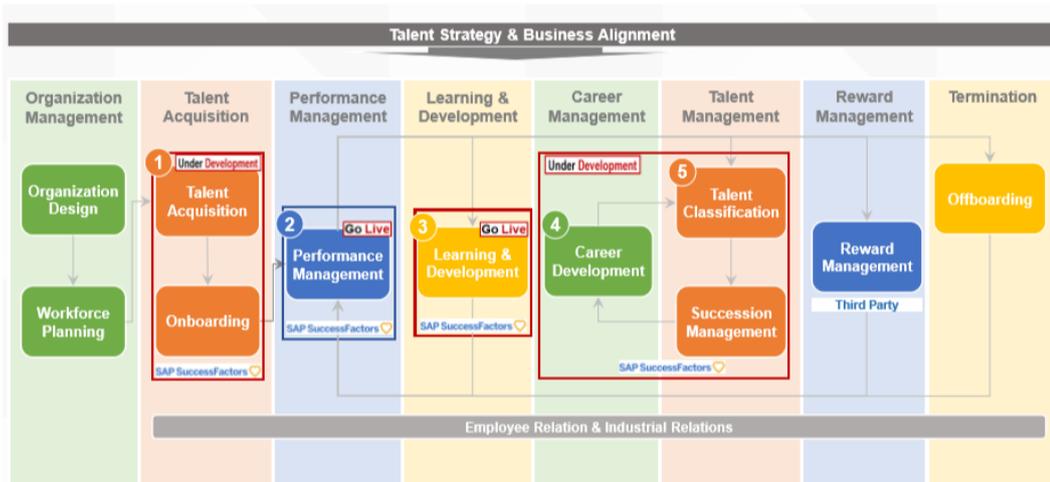
1. Kompetensi Perilaku (*Behavior Competency*), SKD no 059/Kpts/Dir/2020. Merupakan sekelompok perilaku yang spesifik, dapat diamati, diverifikasi dan diklasifikasikan secara logis, yang dinilai kritikal untuk keberhasilan menjalankan suatu posisi atau peran dalam organisasi di Perusahaan. Terdiri dari 3 jenis kompetensi yaitu :
 - a. Kompetensi Inti (*Core Competency*)
 - b. Kompetensi Bidang Primer (*Primary Job/Role Competency*)

- c. Kompetensi Bidang Sekunder (*Secondary Job/Role Competency*)
2. Kompetensi Teknis (*Technical Competency*), SKD no 012/Kpts/Dir/2021. Merupakan sekelompok keterampilan teknis “*know how*” yang spesifik, dapat diamati, dan dapat diverifikasi; dapat diklasifikasikan secara logis; diidentifikasi melalui *job analysis* dan dinilai kritikal untuk keberhasilan melakukan suatu tugas.

Menurut Stephen Robbin (2001), kompetensi adalah suatu keahlian atau kapasitas setiap orang untuk mengerjakan tugas-tugas dalam suatu pekerjaan, yang mana kemampuan tersebut didasarkan pada faktor fisik dan faktor intelektual. Dalam kamus kompetensi PT. Semen Tonasa kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar yang merupakan kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan sikap/perilaku kerja (*attitude*) yang dibutuhkan pada suatu jabatan, agar pemangku jabatan mampu memberikan kontribusi optimal dalam pencapaian target perusahaan.

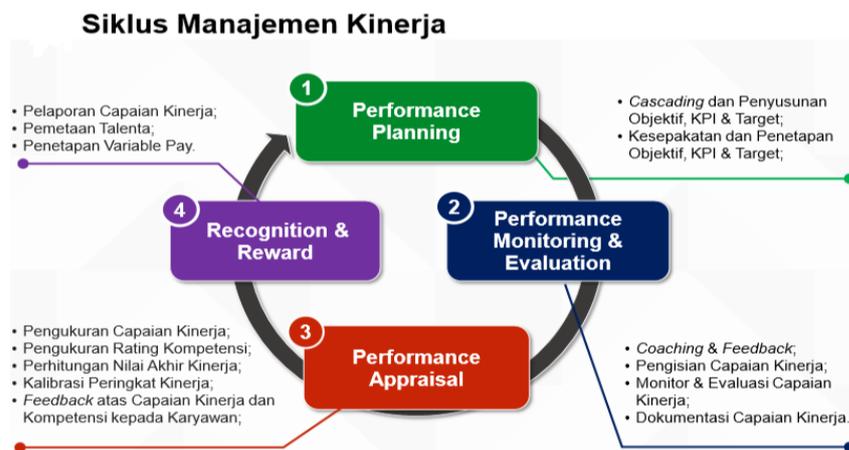
Alur proses dari perekrutan hingga pensiun karyawan seperti terlihat pada gambar 1.1 memperlihatkan bahwa kinerja dan potensi karyawan selalu dipantau melalui *tools* yang disebut *SAP Succes Factor*. Secara berkala (triwulan) dilakukan penilaian oleh masing-masing atasan terhadap kinerja bawahan yang terdiri dari kompetensi perilaku maupun kompetensi teknis dan akan dievaluasi di akhir tahun sebagai nilai capaian dalam 1 tahun sebagai dasar penilaian kinerja, *mapping talent*, dan pemberian *reward*.

SIG Employee Life Cycle: from Hire to Retire



Gambar 1.1 Siklus Masa Kerja Karyawan
(Sumber : Internal SIG)

Kompetensi perilaku dan kompetensi teknis dibagi lagi menjadi beberapa poin menyesuaikan level jabatan dan jenis pekerjaan yang harus dikuasai untuk memenuhi kriteria yang dipersyaratkan.



Gambar 1.2 Siklus Manajemen Kinerja
(Sumber : Internal SIG)

Pada gambar 1.2 di atas terlihat siklus manajemen kinerja yang terdiri dari 4 tahap mulai dari perencanaan target, evaluasi dan monitoring capaian, penilaian kinerja dan pelaporan kinerja untuk penentuan *reward*

dan *mapping talent*. Untuk meningkatkan kinerja harus dibarengi dengan menekan *gap* kompetensi sehingga keahlian (*expertise*) memiliki level sesuai yang dipersyaratkan. Untuk mendapatkan kompetensi yang baik perlu diisi dengan pelatihan yang sifatnya penguasaan teori maupun praktek (*job assignment*). Menurut Noe (2012) dilaksanakannya pelatihan akan meningkatkan keahlian (*skill*) dari personil. Pelatihan dapat membantu para karyawan dalam mengembangkan berbagai keterampilan tertentu yang memungkinkan untuk berhasil pada pekerjaannya saat ini dan mengembangkan pekerjaannya di masa mendatang. Selain kinerja, pelatihan juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia (Ekaningsih, 2013) dan *competitive advantage* (Batool, 2012). Analisa kebutuhan pelatihan atau Training Need Analysis (TNA) merupakan langkah strategis untuk mengetahui program pelatihan yang tepat bagi organisasi dan karyawan (Wulandari, 2005). TNA merupakan bagian terpadu untuk memperoleh gambaran komprehensif tentang materi, alokasi waktu tiap materi, dan strategi pembelajaran yang sebaiknya diterapkan dalam penyelenggaraan pelatihan. PT. Semen Tonasa telah melakukan perbaikan program pelatihan dengan memetakan (*mapping*) kebutuhan pelatihan dengan menggunakan TNA dan membuat *learning partner* di tiap unit kerja sehingga diharapkan mampu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan secara tepat sehingga hasil yang didapatkan bisa lebih optimal.

Motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai target kinerja yang ditetapkan (H. M. Nasution, Sudarti,

dan Harahap, 2016). Hal tersebut dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Motivasi yang rendah dapat membuat seseorang yang berkualitas tinggi mempunyai kinerja yang buruk demikian pula sebaliknya. Pemberian *reward* dapat memberikan efek positif dalam pelaksanaan pekerjaan pegawai dalam pencapaian target kerja organisasi. Namun fakta di lapangan menunjukkan indikasi berkurangnya motivasi yang dimiliki oleh karyawan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Utami (2015) dalam penelitiannya menemukan fakta empiris bahwa motivasi yang tinggi dari karyawan terbukti dapat meningkatkan kinerja mereka.

Fenomena menurunnya kinerja tergambar dalam pencapaian KPI yang masih dibawah target. Pencapaian masih 90% dari target yang ditetapkan. Diduga penurunan kinerja ini berkaitan dengan kompetensi yang dimiliki oleh personil belum memadai dengan tuntutan kinerja yang semakin tinggi ditambah program pelatihan yang belum tepat sasaran serta motivasi karyawan yang berkurang akibat penyesuaian komponen kesejahteraan.

Untuk mengetahui penyebab menurunnya kinerja karyawan, dilakukan asesmen internal dalam lingkup Departemen Produksi Klinker & Semen terdapat 4 unit kerja yang terdiri dari :

1. Unit Produksi Klinker 2/3
2. Unit Produksi Klinker 4/5
3. Unit Produksi Semen
4. Unit *Quality Assurance*

Tiap unit kerja dikepalai oleh Kepala Unit yang membawahi Kepala Seksi, Kepala Regu dan Pelaksana. Untuk mengetahui *gap* kompetensi pada kompetensi teknis telah dilakukan asesmen oleh masing-masing kepala unit terhadap bawahannya di akhir Oktober 2021. Sebagai *pilot project*, asesmen dilakukan untuk level kepala regu (*supervisor*) sebagai penanggung jawab operasional langsung di lapangan dan *Central Control Room* (CCR) dan hasilnya belum memuaskan dikarenakan masih dibawah 70% yang memenuhi persyaratan kompetensi. Pengukuran kompetensi dilakukan dengan memberikan soal tanya jawab terkait item kompetensi yang dipersyaratkan secara tes tertulis. Dari hasil asesmen didapati bahwa kompetensi teknis personil belum seluruhnya memenuhi target dikarenakan pemahaman dan logika operasional terkait parameter operasi yang baru belum dipahami secara komprehensif.

Pelatihan karyawan selama lebih dominan terhadap konsep teoritis dibanding dengan praktis, sehingga perlu dikombinasikan dengan baik agar sasaran pelatihan bisa tercapai sesuai kondisi riil di pabrik. Agar program pelatihan dapat dilaksanakan secara efektif sesuai target yang diharapkan, bisa dilakukan dengan mengundang instruktur yang sudah berpengalaman di pabrik semen, praktisi maupun *leader* yang sudah yang berpengalaman dalam program *Leader as Teacher* (LAT).

Motivasi karyawan juga menunjukkan indikasi menurun sejak berkurangnya jasa produksi dan penghapusan insentif kinerja per triwulan. Kebijakan ini memang menyesuaikan kondisi keuangan perusahaan yang

sedang kurang baik akibat pandemi dan kenaikan harga bahan baku dan bahan penolong.

Dari latar belakang diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan Dengan Variabel Intervening Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen pada Semen Tonasa** ”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen pada PT. Semen Tonasa?
2. Apakah pelatihan berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen pada PT. Semen Tonasa?
3. Apakah motivasi berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen pada PT. Semen Tonasa?
4. Apakah pelatihan berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen pada PT. Semen Tonasa?

5. Apakah motivasi berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen pada PT. Semen Tonasa?
6. Apakah kompetensi berpengaruh secara tidak langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen pada PT. Semen Tonasa?
7. Apakah pelatihan berpengaruh secara tidak langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen pada PT. Semen Tonasa?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh secara langsung, positif dan signifikan variabel kompetensi terhadap motivasi karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen pada PT. Semen Tonasa
2. Menganalisis pengaruh secara langsung, positif dan signifikan variabel pelatihan terhadap motivasi karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen pada PT. Semen Tonasa
3. Menganalisis pengaruh secara langsung, positif dan signifikan variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen pada PT. Semen Tonasa

4. Menganalisis pengaruh secara langsung, positif dan signifikan variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen pada PT. Semen Tonasa
5. Menganalisis pengaruh secara langsung, positif dan signifikan variabel motivasi terhadap kinerja karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen pada PT. Semen Tonasa
6. Menganalisis pengaruh variabel kompetensi melalui motivasi terhadap kinerja karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen pada PT. Semen Tonasa
7. Menganalisis pengaruh variabel pelatihan melalui motivasi terhadap kinerja karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen pada PT. Semen Tonasa

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini terbagi atas dua, yakni manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini secara teoritis menjelaskan tentang pengaruh dari kompetensi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Membuat strategi peningkatan kompetensi agar memenuhi standar yang diharapkan oleh perusahaan
2. Menggali informasi dan memetakan (*mapping*) program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan untuk menghilangkan *gap* kompetensi karyawan
3. Meningkatkan motivasi karyawan untuk memberi kontribusi lebih baik sehingga kinerja semakin meningkat
4. Memberikan rekomendasi untuk peningkatan kinerja karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen pada PT. Semen Tonasa
5. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi dan menambah literatur bagi pihak-pihak lain yang ingin mengadakan penelitian lebih lanjut dan mendalami pengaruh dari kompetensi, pelatihan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang Lingkup Penelitian ini dilakukan di area Departemen Produksi Klinker dan Semen pada PT. Semen Tonasa, Jl. Poros Tonasa II, Desa Biring Ere, Kecamatan Bungoro, Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan, Sulawesi Selatan yang berfokus pada variabel kompetensi, pelatihan, motivasi dan kinerja karyawan.

1.6 Definisi dan Istilah

Tabel 1.1: Istilah dan Pengertian

No	Istilah	Pengertian
1	<i>Key Performance Indicators</i> (KPI)	Salah satu jenis pengukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur seberapa baik suatu perusahaan/organisasi, proyek, unit kerja, departemen ataupun individu mencapai sasaran dan tujuan strategis yang telah ditetapkannya
2	<i>SAP Succes Factor</i> (SF)	Suatu sistem untuk mengukur dan memantau kinerja yang terintegrasi dengan capaian dan <i>feedback</i> terhadap hasil kerja
3	<i>Training Need Assessment</i> (TNA)	Suatu langkah yang dilakukan sebelum melakukan pelatihan dan merupakan bagian terpadu dalam merancang pelatihan untuk memperoleh gambaran komprehensif tentang materi, alokasi waktu tiap materi, dan strategi pembelajaran yang sebaiknya diterapkan dalam penyelenggaraan pelatihan agar pelatihan bermanfaat bagi peserta pelatihan.

1.7 Sistematika Penulisan

Pada usulan penelitian tesis ini akan dibagi menjadi 3 bagian (BAB) yang terdiri dari Pendahuluan, Tinjauan Pustaka dan Metode Penelitian.

Pada bagian Pendahuluan akan dijelaskan Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Kegunaan Penelitian, Ruang Lingkup Penelitian, serta Definisi dan Istilah. Fenomena dan dasar pemikiran yang melatarbelakangi penelitian ini adalah hasil asesmen internal lingkup Departemen Produksi Klinker dan Semen pada PT. Semen Tonasa yang menunjukkan indikasi adanya *gap* kompetensi yang berkaitan juga dengan program pelatihan serta adanya gejala penurunan motivasi karyawan yang akan mempengaruhi kinerjanya.

Di bagian Tinjauan Pustaka akan dijelaskan Tinjauan Teori dan Konsep, Tinjauan Empiris, Kerangka Konseptual, dan Hipotesis. Fenomena yang melatarbelakangi penelitian di bagian Pendahuluan akan dikaitkan dengan teori para ahli dan penelitian terdahulu untuk mendapatkan kerangka berpikir yang akan menghasilkan hipotesis berdasarkan variabel-variabel yang akan diteliti.

Selanjutnya di bagian Metode Penelitian akan dijelaskan Rancangan Penelitian, Lokasi dan Waktu Penelitian, Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel, Jenis dan Sumber Data, Metode Pengumpulan Data, Variabel Penelitian dan Definisi Operasional, Instrumen Penelitian serta Teknis Analisis Data. Berdasarkan kerangka berpikir dan hipotesis di bagian Tinjauan Pustaka, maka di bagian Metode Penelitian ini akan ditentukan rencana penelitian, kapan dan di mana dilaksanakan, siapa saja yang menjadi populasi dan sampel, cara mendapatkan data, langkah-langkah pengambilan data dan metode analisis data yang digunakan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel dependen yang terdiri dari kompetensi dan pelatihan, variabel *intervening* yaitu motivasi yang mempengaruhi variabel dependen yaitu kinerja dengan metode Analisis Jalur (*Path Analysis*).

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan tentang tinjauan teori dan konsep dalam penelitian yang memiliki keterkaitan dengan objek penelitian ini. Adapun informasi yang dikemukakan dalam bab ini terdiri dari tinjauan teoritis, tinjauan konseptual, penelitian terdahulu, dan alur berpikir sebagai berikut.

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

Adapun teori yang menjadi landasan dari adanya penelitian ini terdiri atas 3 yaitu, teori kompetensi, pelatihan dan motivasi dan kinerja.

2.1.1 Teori Kompetensi

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 (Wibowo, 2010). Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu dan diaplikasikan guna meningkatkan manfaat yang disepakati. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka melakukan tugas dan

tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang ditempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individu yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif dalam mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja.

Wibowo (2010) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Terdapat 5 (lima) karakteristik atau komponen kompetensi yaitu:

1. Motif, adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan motif mendorong, mengarahkan dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. Sifat, adalah karakteristik dan respons yang konsisten terhadap situasi dan informasi.
3. Konsep Diri, adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang, percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif, adalah hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri setiap orang.
4. Pengetahuan, adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik, pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks, skor

pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.

5. Keterampilan, adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu, kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

2.1.2 Teori Pelatihan

Pelatihan adalah upaya yang direncanakan oleh suatu perusahaan untuk mempermudah pembelajaran para karyawan tentang kompetensi-kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Kompetensi tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku-perilaku yang sangat penting atau berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Sasaran pelatihan bagi karyawan adalah menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan pada program-program pelatihan serta menerapkannya ke dalam aktivitas-aktivitas sehari-hari (Noe, 2012).

1. Penilaian kebutuhan. Penilaian kebutuhan yang mengacu pada proses yang digunakan untuk menentukan apakah pelatihan diperlukan.
2. Kesiapan terhadap pelatihan. Mengevaluasi apakah para karyawan sudah siap untuk belajar.
3. Menciptakan lingkungan pembelajaran. Memastikan peserta pelatihan dapat memperoleh pengetahuan dan berbagai

keterampilan pada program pelatihan serta menerapkan informasi tersebut pada pekerjaannya.

4. Memastikan Peralihan Pelatihan. Mengacu pada penggunaan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dipelajari pada pelatihan di tempat kerja.
5. Memilih Metode Pelatihan. Terkait dengan pemilihan metode pelatihan untuk mencapai pelatihan yang efektif.
6. Mengevaluasi Program Pelatihan. Memeriksa hasil suatu program pelatihan dalam mengevaluasi keefektifannya

2.1.3 Teori Motivasi

Untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang sesuai yang diharapkan oleh perusahaan dan memberikan dampak positif terhadap semua kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuannya, setiap karyawan diharapkan memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga akan kinerja yang tinggi pula. Motivasi sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen agar karyawan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Dengan motivasi yang tinggi, seorang karyawan akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan menyelesaikannya dengan baik sesuai target yang dibebankan kepadanya. Meskipun seorang karyawan memiliki kemampuan operasional yang baik namun jika tidak memiliki motivasi dalam bekerja, kemungkinan besar hasil kerjanya tidak memuaskan. Tanpa motivasi, seorang karyawan akan sulit untuk memenuhi tugasnya

sesuai standar yang ditetapkan. Berkaitan dengan pembahasan mengenai motivasi di atas, perlu diketahui definisi motivasi. Terdapat beberapa pengertian yang berkaitan dengan motivasi (Reskar R. 2001).

1. Motivasi merupakan keinginan (*desires, wants*), tujuan (*aims, goals*), kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*), motif, sikap, insentif.
2. Motivasi merupakan dorongan dalam diri yang berhubungan dengan tingkat, arah dan persistensi, konsistensi usaha yang dilakukan seseorang dalam bekerja.
3. Motivasi internal adalah dorongan (*drives*) dan perilaku (*attitude*). Kita semua termotivasi, baik positif maupun negatif.

Terkait motivasi Reskar pada tahun 2001 melakukan penelitian dan mendapatkan hasil positif mengenai pengaruh motivasi terhadap produktivitas. Semakin tinggi motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan maka produktivitas kerja karyawan tersebut menjadi tinggi. Sebaliknya jika karyawan tidak termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya maka produktivitas kinerja karyawan akan menjadi rendah. Pada saat memotivasi diri sendiri, faktor yang memotivasi adalah *recognition & responsibility*. Motivator terbesar pada diri sendiri seseorang adalah *belief* yaitu, keyakinan bahwa dirinya bertanggungjawab pada tindakan dan perilaku sendiri. Saat seseorang menerima tanggung jawab, semua akan menjadi lebih baik: kualitas, produktivitas, *relationship* dan kerjasama. Herzberg mengemukakan teori dua faktor, yaitu:

1. *Hygiene Factors* meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan

dan administrasi perusahaan. Dalam hal ini *Hygiene Factors* disebut juga Motivasi Eksternal

2. *Motivation Factors* yang dikaitkan dengan isi pekerjaan mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan. *Motivation Factors* juga disebut Motivasi Internal. (Koontz, 1990). Teori motivasi klasik yang diungkapkan Frederick Taylor, menyatakan bahwa pekerja hanya termotivasi semata-mata karena uang. Konsep ini menyatakan bahwa seseorang akan menurun semangat kerjanya bila upah yang diterima sedikit atau tidak sebanding dengan pekerjaan yang harus dilakukan. (Griffin, 1998). Yang dapat dikutip dari teori Herzberg adalah motivasi karyawan terbagi atas dua jenis yakni *Hygiene Factors* (Motivasi Eksternal) dan *Motivation Factors* (Motivasi Internal). Sedangkan Fredrick Taylor mengemukakan motivasi eksternal lebih berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan dibandingkan motivasi internal. Untuk memotivasi orang lain, kita dapat memberi penghargaan, menghargai, menciptakan pekerjaan yang lebih menarik, menjadi pendengar yang baik, memberi tantangan, serta menolong tapi tidak melakukan sesuatu bagi orang lain yang sebenarnya dapat dilakukan oleh dirinya sendiri.

2.1.4 Teori Kinerja

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya

memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2010).

Terdapat 6 (enam) dimensi dalam menentukan kinerja seseorang menurut Rivai (2010), yaitu:

1. Kemampuan atas pekerjaan, hal ini berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan atau yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Kuantitas kecepatan menyelesaikan pekerjaan, yaitu jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditetapkan atau sesuai dengan target yang ditetapkan untuk tiap karyawan.
3. Ketelitian/keakuratan, hal ini berkaitan dengan kecermatan, kerapian, kebenaran dan kecakapan dalam bekerja sehingga hasil kerja secara meyakinkan sesuai dengan tugas yang diberikan.
4. Loyalitas, yaitu berkaitan dengan kesediaan karyawan untuk lebih mengutamakan penyelesaian tugas yang diberikan untuk kepentingan perusahaan yang disertai dengan penggunaan waktu yang baik yang dijadwalkan maupun yang tidak, baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan untuk kemajuan perusahaan.
5. Inisiatif, yaitu berkaitan dengan kemampuan dan mau meningkatkan serta memutakhirkan hasil kerja untuk kepentingan perusahaan yang

dapat dibuktikan ada tidaknya inisiatif dari karyawan dalam memperbaiki hasil kerja, baik diminta ataupun tidak oleh perusahaan.

6. Kerjasama, yaitu kemampuan menjalin hubungan baik pada unit kerjanya atau unit kerja lainnya atau dengan pihak lain di luar perusahaan dalam melaksanakan tugas, bersedia memberikan pendapat dan mau menerima pendapat orang lain serta bersedia menerima keputusan yang bertentangan dengan pendapatnya.

2.2 Tinjauan Empiris

Bagian ini memuat penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Beberapa penelitian yang sama tetapi dari beberapa segi terdapat perbedaan yang mana mendasari pemikiran penulis dalam penyusunan tesis ini, seperti oleh beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan kajian pustaka yaitu penelitian dari:

Tabel 2.1: Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Variabel	Hasil
1	Turnip, (2020)	<i>Effect of Motivation , Work Environment dan Employee Performance</i>	Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa motivasi dan lingkungan kerja mempunyai dampak yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2	Kristanti & Pangastuti, (2019)	<i>Work Stress, Work Motivation, Work Environmen, and Performance Production Part</i>	Stres kerja dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedua, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian variabel stres kerja motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan

			terhadap kinerja karyawan.
3	Batool, Abeeha, (2012)	<i>Employees Training, Organizational Competitive Advantage</i>	Hasil penelitian mengungkapkan hubungan positif antara pelatihan & pengembangan dan keunggulan kompetitif. Berdasarkan hal tersebut direkomendasikan bahwa kualitas pelatih, desain pelatihan dan pengalaman belajar harus dipertimbangkan dengan tepat untuk memperoleh kepuasan kerja. Kemampuan belajar dan pendidikan harus diutamakan pada pemilihan karyawan. Untuk meningkatkan hasil pelatihan, umpan balik dari pemberi kerja harus diperoleh dan perbaikan dilakukan.
4	V Der Vleuten (2000)	<i>Short Skills Training Course , Competence and Performance</i>	Kompetensi yang diukur dengan tes pengetahuan keterampilan meningkat secara signifikan sebagai hasil dari pelatihan dan nilai tes keterampilan yang memuaskan setelah pelatihan. Efek yang signifikan pada kinerja dalam praktek ditemukan untuk teknik PAP-smear dan injeksi bahu, sedangkan tidak ada efek yang dapat ditunjukkan untuk pemeriksaan keputihan dan kontrol oftalmoskopi pada diabetes mellitus.
5	R Ismail, S Zainal Abidin (2010)	<i>Workers' Competence, Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pekerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Selain itu, modal manusia dan karakteristik pekerja juga menentukan kinerja pekerja di sektor jasa.
6	RAG Khan, (2011)	<i>Training, Development , Organizational Performance</i>	Pelatihan dan Pengembangan memiliki efek positif pada sektor Kinerja Organisasi. <i>On the Job Training</i> sangat efektif dan juga menghemat waktu dan biaya. Pelatihan dan Pengembangan, Pelatihan Kerja, Desain Pelatihan dan Gaya Penyampaian

			berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi dan semua ini memiliki berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.
7	Zaim, Halil., Mehmet Fatih Yaşar., Ömer Faruk Ünal (2013)	<i>Individual competencies, Performance</i>	Ada dua poin penting untuk penelitian ini. Pada awalnya, literatur saat ini berfokus pada pengembangan negara (Barat). Dari perspektif akademis, penelitian ini menganalisis data dari negara berkembang khususnya, Turki. Selain itu, studi ini memberikan analisis sektor jasa, yang telah diabaikan di Turki pada tahun istilah studi kompetensi. Oleh karena itu, hasil menunjukkan bahwa kompetensi di sektor jasa memainkan peran penting peran penting bagi kinerja individu dan organisasi.
8	Ignatius Ario Sumbogo , Ngadino Surip DipoSumarto, (2017)	Kompetensi, Pelatihan, Motivasi, dan Kinerja	Pertama, kompetensi berpengaruh positif, signifikan, dan cukup kuat, terhadap kinerja reporter berita. Korelasi paling dominan ditunjukkan oleh dimensi individu dan jabatan (Variabel Kompetensi) terhadap dimensi kesetiaan dan kejujuran (Variabel Kinerja). Kedua, pelatihan berpengaruh positif, signifikan, dan cukup kuat, terhadap Kinerja reporter berita. Korelasi paling dominan ditunjukkan oleh korelasi Variabel Pelatihan khususnya dalam dimensi pengetahuan dan perilaku terhadap dimensi kesetiaan dan dimensi prestasi dalam Variabel Kinerja. Ketiga, kompetensi berkorelasi positif, sangat lemah, dan tidak signifikan terhadap Motivasi reporter berita. Keempat, pelatihan berkorelasi positif, lemah dan tidak signifikan terhadap motivasi reporter berita. Kelima, kompetensi dan Pelatihan berkorelasi positif, sangat lemah dan secara

			simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi reporter berita.
9	Ilman Ataunur, Eny Ariyanto, (2020)	Kompetensi, Pelatihan, dan Kinerja	Hasil pembuktian hipotesis pertama adalah kompetensi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja. Tingkat keeratan hubungan antara kompetensi dengan kinerja adalah kuat. Hasil pembuktian hipotesis kedua menunjukkan pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil pembuktian hipotesis ketiga ialah menunjukkan kompetensi dan pelatihan secara bersama-sama (simultan) mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Koefisien determinasi sebesar 73,6%.
10	Made Galuh Ginanti, (2017)	Kompetensi, Pelatihan, Kompensasi, dan Kinerja	Adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi dan kinerja karyawan tim Fire and Emergency Services PT. VI, dapat menjadikan acuan bagi atasan dan jajarannya untuk mempertahankan atau meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan baik dari segi pengetahuan, keterampilan dan pembentukan karakter yang baik agar setiap personil mampu mencapai kinerja luar biasa dan mampu meningkatkan karier mereka baik dalam satu bidang yang sama atau pada bidang lain. Selain itu hal ini bisa ditunjang dengan perbaikan sistem kompensasi yang disesuaikan dengan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing personil.
11	Debby Fransiska Gultom, Widya Wati, Junita Sinaga, dan Della Ananda Putri, (2019)	Kompetensi, Pelatihan, dan Kinerja	Pertama, Kompetensi dan Pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Perkebunan

			<p>Nusantara II (Tanjung Morawa Medan) Produksi Kelapa Sawit.</p> <p>Kedua, Kompetensi (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Perkebunan Nusantara II (Tanjung Morawa Medan) Produksi Kelapa Sawit.</p> <p>Ketiga, Pelatihan (X2) secara parsial tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Perkebunan Nusantara II (Tanjung Morawa Medan) Produksi Kelapa Sawit.</p>
12	Rifki Aditya, Hamidah Nayati, Utami Ika Ruhana (2015)	Pelatihan, Kompetensi, dan Kinerja	<p>Variabel pelatihan kerja (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi karyawan (Y1) dan kinerja karyawan (Y2) agar pengetahuan dan keterampilan kerja karyawan dapat bertambah secara terencana dan berkesinambungan sehingga kinerja karyawan akan semakin baik.</p>
13	Indra Gani Tampubolon, Sindi Kumala Sari, Avinda Deviana Br Tarigan, Desi Dosiana Manihuruk (2019)	Kompetensi, Pelatihan, dan Kinerja	<p>Pengujian hasil secara parsial menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengujian yang dilakukan secara parsial menunjukkan hasil bahwa Pelatihan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Pengujian hasil secara simultan menunjukkan Kompetensi dan Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
14	Reigion Jumantoro, Umi Farida, Adi Santoso, (2019)	Kompetensi, Motivasi, Beban Kerja, Pelatihan, dan Produktivitas	<p>Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan variabel Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja SDM KSU Anak Mandiri Ponorogo. Hal ini berdasarkan hasil uji T dengan nilai t hitung $1,162 < t$ tabel $2,051$, dengan nilai signifikansi sebesar $0,255 > 0,050$. Terdapat pengaruh</p>

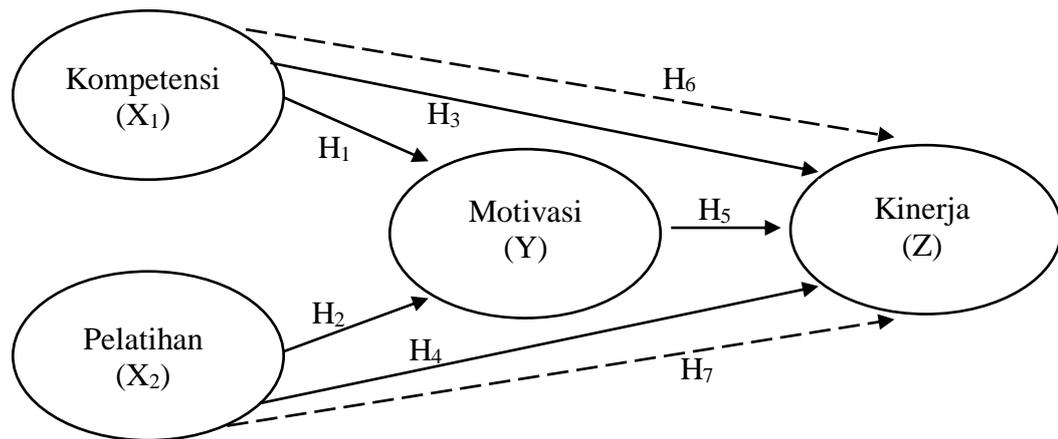
			<p>positif dan signifikan variabel Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja SDM KSU Anak Mandiri Ponorogo. Hal ini berdasarkan hasil uji T dengan nilai t hitung $2,973 > t$ tabel $2,051$, dengan nilai signifikansi sebesar $0,006 < 0,050$. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan variabel Beban Kerja terhadap Produktivitas Kerja SDM KSU Anak Mandiri Ponorogo. Hal ini berdasarkan hasil uji T dengan nilai t hitung $1,277 < t$ tabel $2,051$, dengan nilai signifikansi sebesar $0,212 > 0,050$. Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja SDM KSU Anak Mandiri Ponorogo. Hal ini berdasarkan hasil uji T dengan nilai t hitung $2,335 > t$ tabel $2,051$, dengan nilai signifikansi sebesar $0,027 < 0,050$. Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Kompetensi, Motivasi Kerja, Beban Kerja, dan Pelatihan secara serempak terhadap Produktivitas Kerja SDM KSU Anak Mandiri Ponorogo. Hal ini dibuktikan berdasarkan hasil uji koefisien determinasi yang dilihat dari nilai <i>R Square</i> sebesar $0,741$. Hal ini berarti pengaruh variabel Kompetensi, Motivasi Kerja, Beban Kerja, dan Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja SDM KSU Anak Mandiri Ponorogo sebesar $74,1\%$, sedangkan sisanya ($100\% - 74,1\% = 25,9\%$) dipengaruhi faktor lain di luar model regresi ini. Besarnya pengaruh variabel lain ini sering disebut sebagai <i>error</i> (e).</p>
15	Nurdin dan Djuhartono, (2021)	Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan	Berdasarkan hasil pengujian data penelitian, hasil memaparkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja mempunyai dampak yang sangat signifikan dalam

			menentukan kinerja karyawan.
16	Rosmaini, Hasrudy Tanjung, (2019)	Kompetensi, Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai	Secara parsial variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang, secara parsial variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang, secara parsial variabel Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang, dan secara simultan kompetensi, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang.
17	Lawasi dan Triatmanto, (2017)	Komunikasi, Motivasi, Kerjasama Tim, dan Kinerja Karyawan	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan karena hasil penelitian menyatakan bahwa proses komunikasi yang saat ini diterapkan telah memberikan dampak positif bagi karyawan, yaitu perubahan sikap ke arah yang lebih baik dan juga hubungan antar karyawan, karyawan dan pimpinan yang semakin membaik pula. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan karena hasil penelitian menyatakan bahwa pemberian motivasi dengan tepat akan membentuk pola pikir karyawan untuk bertindak dan melakukan

			sesuatu yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Pemberian motivasi juga bisa mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.
18	Abdul Latif, (2018)	Rekrutmen Seleksi, Pelatihan, Organisasi, dan Kinerja Karyawan	Rekrutmen seleksi atau rekrutmen hingga kinerja merupakan indikator penting dalam pengembangan sumberdaya manusia. Hal ini menjadi penting dikarenakan dalam manajemen sumber daya manusia merupakan aspek penting yang harus dijalankan dengan baik oleh sebuah perusahaan. mungkin bergantung pada isi program tersebut
19	Rene & Wahyuni, (2018)	<i>Work-Life Balance</i> , Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Individu Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan <i>work-life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja namun <i>work-life balance</i> tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan motivasi kerja. Penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu.
20	Novriansyah et al, (2019)	Motivasi Kerja, Beban Kerja, dan Kinerja	Ketika motivasi dikelola dengan baik, sesuai dengan yang dibutuhkan maka akan semakin meningkat pula Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bungo.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka model konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan yang menjadi objek penelitian, di mana tingkat kebenarannya masih perlu diuji atau dibuktikan secara empiris. Sesuai identifikasi masalah, kajian teori dan kerangka konseptual, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H₁ : Kompetensi berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan
- H₂ : Pelatihan berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan
- H₃ : Kompetensi berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan
- H₄ : Pelatihan berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H₅ : Motivasi berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan

H₆ : Kompetensi berpengaruh secara tidak langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi karyawan

H₇ : Pelatihan berpengaruh secara tidak langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi karyawan