

**PENGARUH KOMPETENSI DAN MUTASI TERHADAP
KINERJA TENAGA PENDAMPING DESA
DI KABUPATEN ASAHAN DENGAN
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)
Dalam Bidang Sumber Daya Manusia*

Oleh:

MULKAN HASANUDDIN

NPM: 2220030026



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2024**

PENGESAHAN TESIS

Nama : **MULKAN HASANUDDIN**
Nomor Pokok Mahasiswa : **2220030026**
Prodi/Konsentrasi : **Magister Manajemen/ Manajemen SDM**
Judul Tesis : **PENGARUH KOMPETENSI DAN MUTASI
TERHADAP KINERJA TENAGA
PENDAMPING DESA DI KABUPATEN
ASAHAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

Pengesahan Tesis

Medan, 05 Agustus 2024

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing I

Prof.Dr.Ir.R.Sabrina,M.Si

Dr.Hasrudy Tanjung,S.E,M.Si

Diketahui Oleh

Direktur

Ketua Program Studi

Prof.Dr.Triono Eddy,S.H,M.Hum

Dr.Hazmanan Khair,S.E,MBA

PENGESAHAN

**PENGARUH KOMPETENSI DAN MUTASI TERHADAP
KINERJA TENAGA PENDAMPING DESA
DI KABUPATEN ASAHAN DENGAN
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

MULKAN HASANUDDIN

NPM: 2220030026

Program Studi: Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

Tesis ini telah Dipertahankan Dihadapan Panitia Penguji Yang Dibentuk Oleh
Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Magister Manajemen dan Dinyatakan Lulus Dalam Ujian

Pada Hari Senin , Tanggal 05 Agustus 2024

Panitia Penguji

1. Assoc.Prof.Dr.Drs.SJAHRIL EFFENDY

P.,M.Si.M.A,M.Psi,M.H,MRE.CNLP

1.

Ketua

2. Prof.Dr.FAJAR PASARIBU,S.E.,M.Si

2.

Sekretaris

3. Dr. BHRIL DATUK S,S.E,M.M.,QIA

3.

Anggota

ABSTRAK

PENGARUH KOMPETENSI DAN MUTASI TERHADAP KINERJA TENAGA PENDAMPING DESA DI KABUPATEN ASAHAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Mulkan Hasanuddin

Program Pascasarjana

E-mail: hasanuddinmulkan@gmail.com

penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja tenaga pendamping desa, pengaruh *mutasi* terhadap kinerja tenaga pendamping desa, pengaruh motivasi terhadap kinerja tenaga pendamping desa, pengaruh kompetensi terhadap Motivasi, pengaruh *mutasi* terhadap Motivasi, pengaruh kompetensi terhadap kinerja tenaga pendamping desa melalui motivasi dan pengaruh *mutasi* terhadap kinerja tenaga pendamping desa melalui Motivasi. penelitian ini merupakan jenis penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 51 responden yang merupakan Pendamping Desa di Kabupaten Asahan. teknik pengumpulan datanya adalah dengan menggunakan wawancara dan penyebaran Angket. teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *partial least square* (smartpls) untuk menguji 7 (tujuh) hipotesis yang diajukan dalam penelitian. Hasil penelitian ini menunjukkan kompetensi (x1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendamping desa (y), *mutasi* (x2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendamping desa (y), dan motivasi (z) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendamping desa (y). kompetensi (x1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi (z) dan *mutasi* (x2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi (z). Kompetensi (x1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendamping desa (y) melalui motivasi (z) dan *mutasi* (x2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendamping desa (y) motivasi (z) pada Tenaga pendamping Desa di kabupaten Asahan.

Kata Kunci: Kompetensi, Mutasi, Motivasi, dan Kinerja Tenaga Pendamping Desa.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF COMPETENCY AND MUTATIONS ON THE PERFORMANCE OF VILLAGE ASSISTANCE PERSONNEL IN ASAHAN DISTRICT WITH MOTIVATION AS A VARIABLE INTERVENING

Mulkan Hasanuddin

Graduate program

Email: hasanuddinmulkan@gmail.com

This research aims to determine and analyze the influence of competence on the performance of village assistants, the effect of mutation on the performance of village assistants, the influence of motivation on the performance of village assistants, the influence of competence on motivation, the effect of mutation on motivation, the influence of competence on the performance of village assistants through motivation and the effect of mutation on the performance of village assistants through motivation. This research is a type of causal research using a quantitative approach with a sample size of 51 respondents who are Village Assistants in Asahan Regency. The data collection technique is by using interviews and distributing questionnaires. The data analysis technique in this research uses partial least squares (smartpls) to test the 7 (seven) hypotheses proposed in the research. The results of this research show that competency (x1) has a positive and significant influence on the performance of village assistants (y), mutation (x2) has a positive and significant influence on the performance of village assistants (y), and motivation (z) has a positive and significant influence on the performance of village assistants (y). competence (x1) has a positive and significant influence on motivation (z) and mutation (x2) has a positive and significant influence on motivation (z). Competence (x1) has a positive and significant influence on the performance of village assistants (y) through motivation (z) and transfer (x2) has a positive and significant influence on the performance of village assistants (y) motivation (z) to Village Facilitators in Asahan Regency

Keywords: Competence, Transfer, Motivation and Performance of Village Facilitators.

KATA PENGANTAR

Assalammu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah rabbi'l'alamiin puji syukur kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala dan Shalawat kepada Nabi Muhammad *Shallallahu 'Alaihi Wassallam* *Allahumma shalli 'ala Muhammad wa 'ala ali Muhammad*. Atas rahmat dan karunia Nya penulis mampu menyelesaikan penelitian ini yang dituangkan dalam bentuk tesis dengan judul: **Pengaruh Kompetensi, dan Mutasi Terhadap Kinerja Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening**

Selama proses penyusunan tesis ini penulis mendapatkan bimbingan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Ayahanda Darwin Ahmad Margolang dan Ibunda Arbain Pangaribuan serta yang selalu memberikan doa, dorongan, dan kasih sayang kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Dr. Agussani, M.AP, Sebagai Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy SH, M.Hum, Sebagai Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hazmanan Khair S.E M.BA., Sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

5. Bapak Prof,Dr,Fajar Pasaribu,S.E,M.Si Sebagai Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Sekaligus sebagai Dosen Pembanding II pada Sidang Tesis
6. Ibu Prof. Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si. Selaku Dosen Pembimbing ke I yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama proses penulisan tesis.
7. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung,SE M.Si. Selaku Dosen Pembimbing ke II yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama proses penulisan tesis.
8. Seluruh dosen di Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, terima kasih atas ilmu yang diberikan selama ini.
9. Teman-teman mahasiswa Pascasarjana Magister Manajemen UMSU atas kebersamaan, keceriaan, kerjasama dan dukungannya selama ini.

Saya sebagai penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak, semoga *Allah Subhanahu Wa Ta'ala* melimpahkan Rahmat-Nya kepada kita semua dan semoga tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis sendiri dan bagi pembacanya

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, Agustus 2024

Mulkan Hasanuddin

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	7
1.3 Batasan Permasalahan	8
1.4 Rumusan Masalah	8
1.5 Tujuan Penelitian	9
1.6 Manfaat Penelitian.....	10
BAB 2 KAJIAN TEORITIS	11
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 Manajemen dan Manajemen SDM	13
2.1.1.1 Manajemen	13
2.1.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15
2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	17
2.1.2.1 Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia	19
2.1.2 Kinerja	20
2.1.2.1 Pengertian Kinerja	20
2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja.....	21
2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	22
2.1.2.4 Aspek- Aspek Pengukuran Kinerja	24
2.1.2.5 Indikator Kinerja	25
2.1.3 Kompetensi	29
2.1.3.1 Pengertian Kompetensi	29

2.1.3.3 Tujuan dan Manfaat Kompetensi.....	30
2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi	32
2.1.3.4 Jenis- Jenis Kompetensi	34
2.1.3.4 Indikator Kompetensi	35
2.1.4 Mutasi	38
2.1.4.1 Pengertian Mutasi.....	38
2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Mutasi	39
2.1.4.3 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Mutasi.....	41
2.1.4.4 Jenis- Jenis Mutasi	43
2.1.4.5 Metode Mutasi.....	45
2.1.4.6 Indikator Mutasi	46
2.1.5 Motivasi.....	47
2.1.5.1 Pengertian Motivasi.....	47
2.1.5.2 Tujuan dan Manfaat Motivasi.....	49
2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi.....	51
2.1.5.4 Teori- Teori Motivasi.....	57
2.1.5.5 Indikator Motivasi	62
2.2 Kajian Penelitian	66
2.3 Kerangka Konseptual	69
2.3.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja	69
2.3.2 Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja	70
2.3.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja	72
2.3.4 Pengaruh Kompetensi,Mutasi dan Motivasi Terhadap Kinerja	73
2.4 Hipotesis.....	77
BAB 3 METODE PENELITIAN	78
3.1 Pendekatan Penelitian	78
3.2 Tempat Dan Waktu Penelitian	78
3.2.1 Tempat Penelitian	78
3.2.2 Waktu Penelitian.....	79
3.3 Populasi Dan Sampel	80
3.3.1 Populasi.....	80

3.3.2 Sampel	80
3.4 Depenisi Operasional	81
3.5 Teknik Pengumpulan Data	83
3.5.1. Jenis dan Sumber Data.....	83
3.5.2 Teknik Pengumpulan Data	83
3.6 Teknik Analisis Data.....	85
3.6..1 Measurement Model (outer Model).....	85
3.6..2 Structur Model (Inner Model)	88
3.6..3 Uji Hipotesis	89
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	92
4.1 Hasil Penelitian.....	92
4.1.1 Deskripsi Penelitian	92
4.1.2 Deskripsi Responden	92
4.1.3 Analisis Variabel Penelitian	94
4.1.3.1 Variabel Kinerja (Y)	94
4.1.3.2 Variabel Kompetensi (X1).....	99
4.1.3.3 Variabel Mutasi (X2)	104
4.1.3.4 Variabel Motivasi (Z).....	108
4.1.4 Measurement Model (Outer Model).....	112
4.1.4.1 Convergent Validity	112
4.1.4.2 Discriminat Validity.....	117
4.1.4.3 Construct Reliability and Validity	118
4.1.5 Analisis Model Struktural (Inner Model)	119
4.1.5.1 R- Square	119
4.1.5.2 F-Square	120
4.1.6 Pengujian Hipotesis	121
4.1.6.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung.....	122
4.1.6.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	123
4.1.6.3 Total Effects (Pengaruh Total).....	124
4.2 Pembahasan	125

4.2.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja.....	126
4.2.2 Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja	127
4.2.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja	129
4.2.4 Pengaruh Mutasi Terhadap Motivasi Kerja.....	130
4.2.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja.....	131
4.2.6 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja	132
4.2.7 Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja	133
BAB 5 PENUTUP	135
5.1 Kesimpulan.....	135
5.2 Saran	136
5.3 Keterbatasan Penelitian	137
DAFTAR PUSTAKA	139
LAMPIRAN	144

DAFTAR TABEL

Tabel 1.2 Capaian Kinerja Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan	5
Tabel 2.1 Penelitian Relevan	66
Tabel 3.1 Jadwal dan Waktu Penelitian	79
Tabel 3.2 Komposisi Responden	81
Tabel 3.3 Variabel Operasional	82
Tabel 3.4 Skala Likert	84
Tabel 4.1 Identitas Responden.....	93
Tabel 4.2 Skor Angket Kinerja.....	94
Tabel 4.3 Skor Angket Kompetensi	100
Tabel 4.4 Skor Angket Mutasi.....	104
Tabel 4.5 Skor Angket Motivasi	109
Tabel 4.6 Uji Validitas Konvergen Variabel Kinerja.....	112
Tabel 4.7 Uji Validitas Konvergen Variabel Kompetensi.....	113
Tabel 4.8 Uji Validitas Konvergen Variabel Mutasi.....	114
Tabel 4.9 Uji Validitas Konvergen Variabel Motivasi.....	114
Tabel 4.10 Pengujian AVE.....	115
Tabel 4.11 Pengujian Cross Loading.....	117
Tabel 4.12 Construct Realibility and Validity	119
Tabel 4.13 R Square	119
Tabel 4.14 F Square.....	120
Tabel 4.15 Path Coeficient	122
Tabel 4.16 Specifik Indirect Effek	123
Tabel 4.17 Total Effek.....	124

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Grand Theory	12
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual.....	76
Gambar 4.1 Path Coeficients	116

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Rencana kerja pemerintahan mengamanatkan bahwa percepatan pembangunan desa dilaksanakan melalui implementasi Undang - Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2015 tentang Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi memiliki tugas dan fungsi menjalankan urusan pemerintah di bidang pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa. Adapun upaya yang dilakukan untuk mendukung kelancaran implementasi UndangUndang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yaitu pemerintah melakukan pendampingan dengan dibantu oleh pendamping profesional yang berpengalaman di bidang pemberdayaan masyarakat dan Pendampingan desa diatur dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 3 Tahun 2015 tentang Pendampingan Desa.

Pendamping Desa merupakan seseorang yang berupaya mengembangkan kemandirian dan kesejahteraan masyarakat dengan meningkatkan sumber daya melalui penetapan kebijakan, program, kegiatan dan pendampingan yang sesuai dengan esensi masalah dan prioritas kebutuhan masyarakat. Melakukan pemberdayaan masyarakat haruslah didampingi oleh pendamping desa yang mampu mendampingi desa memegang teguh tujuan utama yaitu memberdayakan masyarakat sesuai dengan bidang yang

ditanganinya dan mampu berkomunikasi antara pemerintah desa dan masyarakat. Pendamping desa sangat penting perannya dalam pelaksanaan pembangunan desa dan pemberdayaan masyarakat desa. Oleh karena itu kinerja pendamping desa akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian bila kinerja SDM baik maka tujuan organisasi akan tercapai dengan baik. Kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya kompetensi, mutasi dan motivasi. Kompetensi adalah suatu karakteristik perilaku yang menggambarkan motif, konsep dan nilai-nilai pengetahuan atau keahlian yang ditunjukkan oleh pekerja yang unggul kedalam pekerjaannya, kompetensi yang baik dan sesuai, akan membuat hasil kinerja atau kesenjangan menjadi lebih baik.

Hasil penelitian Risnawati,(2016) menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi dan motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja,dan kompetensi juga dapat mempengaruhi motivasi, Seseorang yang mempunyai kompetensi baik dan sesuai, akan selalu mempunyai motivasi kerja yang tinggi karena dia merasa senang dan mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik,sehingga dampaknya akan menguatkan kinerjanya.

Disamping itu hasil penelitian Japerdi Wijayanto,(2017) menunjukkan bahwa, kompetensi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel interveningnya. disamping itu hasil penelitian Gunawan (2015) mengatakan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai, dan Motivasi berpengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kompetensi pegawai berpengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan kompetensi melalui motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai

Selain kompetensi, mutasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja, Hasibuan (2010), Mutasi adalah suatu perubahan posisi, jabatan, tempat, pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi.

Dengan mutasi seseorang akan dapat meningkatkan hasil kerja atau kinerjanya apabila mutasi tersebut membuatnya menduduki jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kompetensinya dalam menyelesaikan pelaksanaan tugasnya dan sesuai dengan keinginannya, Namun sebaliknya mutasi akan menurunkan kinerja seseorang apabila dimutasi pada tempat yang tidak sesuai kompetensinya, menghambat kelancaran tugasnya dan tidak sesuai dengan keinginannya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa mutasi berpengaruh terhadap kinerja,

Hasil penelitian Anggriani Husain,(2022) mendapati bahwa mutasi berpengaruh positif,negatif dan signifikan terhadap kinerja. Mutasi kerja dan beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja baik secara simultan dan secara parsial. Purba John Hendri (2020), Hasil penelitian mengatakan bahwa secara parsial mutasi dan promosi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Disamping kompetensi dan mutasi, faktor motivasi juga berpengaruh terhadap kinerja, Robbins (2013) motivasi merupakan kemauan untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Seseorang yang memiliki motivasi kerja maka akan bekerja dengan baik dan produktif sehingga kinerjanya menjadi lebih baik. Dalam hal motivasi dapat meningkatkan kinerja, Hasil penelitian Uli (2021), bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Pada kinerja Tenaga Pendamping Desa harus melakukan evaluasi. Evaluasi diperlukan untuk memastikan bahwa di setiap kinerja Tenaga Pendamping Desa tidak terjadi penyimpangan. Evaluasi diperlukan untuk melihat kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Evaluasi tidak hanya menghasilkan kesimpulan mengenai seberapa jauh masalah yang telah terselesaikan, tetapi juga menyumbang pada klarifikasi dan titik terhadap nilai-nilai yang mendasari kebijakan, membantu dalam penyesuaian dan perumusan kembali masalah

Evaluasi kinerja Tenaga Pendamping Desa merupakan penilaian yang dilakukan untuk mengetahui hasil kerja dan harus dilakukan secara sistematis, dengan penilaian secara sistematis maka penilaian juga akan semakin mendasar dan hasilnya adalah pemerintah desa bisa tahu apasaja yang dibutuhkan oleh Tenaga Pendamping Desa dalam menjalankan tugas mereka dan apa yang harus diperbaiki dalam proses pekerjaan mereka. Evaluasi diperlukan untuk memastikan bahwa di setiap kinerja Tenaga Pendamping Desa tidak terjadi penyimpangan. Pelaksanaan evaluasi dilakukan secara berjenjang dari level pusat hingga daerah,

Kabupaten Asahan adalah sebuah kabupaten yang terletak di provinsi Sumatera Utara, Indonesia. Ibu kota Kisaran memiliki 25 Kecamatan, 27 Kelurahan, dan 177 Desa , Dikabupaten Asahan terdapat 106 orang tenaga pendamping desa diantaranya 5 orang ditingkat Kabupaten, 45 orang untuk ditingkat Kecamatan 51 orang ditingkat Desa

Kinerja pendamping desa dikabupaten asahan belum optimal terlihat dari capaian kerjanya yang tersaji dalam tabel berikut ini

Tabel 1.2
Capaian Kinerja Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan
Tahun 2021-2023

No	Tahun	Nilai rata-rata	Kategori
1	2021	80,42	B
2	2022	82,90	B
3	2023	81,58	B

Sumber : SK Hasil Evaluasi Kinerja Tenaga Pendamping Desa BPSDM
Kementerian Desa

Keterangan	: Total Skor 86-100	: Nilai A
	: Total Skor 71-85	: Nilai B
	: Total Skor 56-70	: Nilai C
	: Total Skor < 55	: Nilai D

Dari angka tabel diatas menunjukkan bahwa terlihat capaian kinerja Tenaga pendamping desa rata rata bernilai B belum mencapai angka A. Artinya kinerja tenaga pendamping desa di kabupaten asahan belum optimal . Hal ini diduga disebabkan oleh kompetensi, mutasi dan motivasi pendamping desa

Tenaga Pendamping Desa harus mampu menunjukkan kinerja baik dalam melaksanakan tugas pendampingan sesuai lokasi penugasan masing-masing. Sebab sesuai ketentuan, kinerja Tenaga Pendamping Desa akan dilakukan evaluasi melalui evaluasi kinerja (evkin) setiap bulannya sebelum pembayaran gaji atau honor. Artinya tenaga pendamping desa berkinerja buruk berdasarkan penilaian evkin mendapat nilai D selama dua bulan berturut bisa langsung di PHK atau tidak direkomendasikan untuk melanjutkan tugas , Sebaliknya, Tenaga Pendamping Desa yang berkinerja baik dengan nilai evkin A selama tiga bulan terakhir akan direkomendasikan melanjutkan tugas pendampingan. Dan direkomendasikan mengisi kekosongan Tenaga Pendamping Desa di atasnya.

Kompetensi tenaga pendamping desa di Kabupaten Asahan juga belum memadai. Hal ini dapat terlihat dari ketidak sesuaian kualifikasi pendidikan dengan tugas yang dijabat oleh tenaga pendamping desa di Kabupaten Asahan.

Mutasi atau disebut relokasi pendamping desa di Kabupaten Asahan kurang tepat dan kurang sesuai dengan kompetensi, sehingga masih rendah terlihat dari tugas dan kurang memadai untuk menjalankan kinerja. Pendamping desa merasa waktu mutasi atau relokasi yaitu singkat menghambat pelaksanaan tugas dan tanggung jawab merasa bahwa relokasi dilakukan kurang objektif tetapi cenderung oleh faktor kedekatan. Motivasi pendamping desa di Kabupaten Asahan juga kurang baik, terlihat dari banyaknya pendamping desa yang kurang giat atau bersemangat dalam bekerja, bahkan ada yang bemalas malas dan tidak menjalankan tugas dan kurang berinovasi.

Dari uraian diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan *judul “Pengaruh Kompetensi Dan Mutasi Terhadap Kinerja Tenaga Pendamping Desa Di Kabupaten Asahan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening”*

1.2 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang yang dipaparkan, didapat identifikasi masalah yaitu :

1. Kinerja Pendamping Desa belum optimal, terlihat dari data capaian kinerja yang masih dalam kategori B, Sedangkan seharusnya kategori A
2. Kompetensi Tenaga Pendamping Desa belum memadai, terlihat dari ketidaksesuaian dengan kualifikasi pendidikannya
3. Mutasi atau relokasi kurang tepat waktu dan kurang sesuai dengan kompetensi, dimana terdapat keluhan bahwa mutasi tersebut menghambat pelaksanaan tugas

4. Motivasi tenaga pendamping desa masih kurang baik dimana banyaknya Pendamping Desa yang bermalasan –malasan kurang giat dan tidak memiliki inovasi

1.3 Batasan Permasalahan

Banyak nya faktor yang mempengaruhi kinerja, namun untuk lebih memudahkan penelitian ini dan mencapai hasil penelitian yang akurat, maka penulis membatasi pembahasan Penelitian ini hanya terkait pada kompetensi, mutasi, motivasi dan kinerja Tenaga Pendamping Desa

1.4 Rumusan Masalah

Dari latar belakang dan identifikasi masalah serta batasan masalah, maka permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan ?
2. Apakah ada pengaruh mutasi terhadap kinerja Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan ?
3. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap motivasi kinerja Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan ?
4. Apakah ada pengaruh Mutasi terhadap motivasi kinerja Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan ?
5. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan ?

6. Apakah ada terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening pada Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan?
7. Apakah ada terdapat pengaruh Mutasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening pada Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan ?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh mutasi terhadap kinerja Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap motivasi kinerja Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Mutasi terhadap motivasi kinerja Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening pada Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan

7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Mutasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening pada Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan

1.6 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini dapat membawa manfaat sebagai berikut :

1. Secara Teoritis

Untuk referensi bagi penelitian yang akan datang yang terkait dengan kompetensi, mutasi, motivasi dan kinerja Tenaga Pendamping Desa .

2. Secara Praktis

- 1) Sebagai bahan masukan bagi pimpinan di Tenaga Pendamping Desa dalam upaya meningkatkan kinerja Tenaga Pendamping Desa melalui kompetensi, mutasi dan motivasi.
- 2) Menambah pengetahuan peneliti khususnya dibidang kompetensi, mutasi, motivasi dan kinerja Tenaga Pendamping Desa

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

Landasan teori merupakan segala bahan bacaan atau teori teori yang relevan yang menjadi referensi dalam penelitian. Dalam penentuan teori teori yang digunakan sebelumnya peneliti akan menentukan terlebih dahulu mana *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory*

Grand theory adalah sekumpulan teori makro yang menjadi dasar dalam lahirnya teori-teori selanjutnya dalam level yang berbeda. Grand theory ini masuk pada level makro yang artinya berbicara tentang struktur dan tidak berbicara tentang fenomena mikro. Grand theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajemen.

Middle theory adalah teori yang berada pada level mezo atau menengah, yang dimana fokus kajiannya adalah makro dan mikro. Middle theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia.

Applied theory adalah teori yang berada pada level mikro dan siap untuk diaplikasikan dan konseptualisasi. Applied theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah *dari employee engagement, self efficacy* dan kinerja karyawan. Untuk lebih jelas digambarkan pada.



Gambar 2.1
Grand theory, Middle theory dan Applied theory

2.1.1 Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Manajemen

Pengertian Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Malayu S.P Hasibuan,(2012) Manajemen adalah suatu ilmu juga seni untuk membuat orang lain mau dan bersedia berkerja untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama oleh sebab itu manajemen memerlukan konsep dasar pengetahuan, kemampuan untuk menganalisis situasi, kondisi, sumber daya manusia yang ada dan memikirkan cara yang tepat untuk melaksanakan kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Pada hakekatnya kegiatan manusia pada umumnya adalah mengatur (managing) untuk mengatur disini diperlukan suatu seni, bagaimana orang lain memerlukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama. Pengertian Manajemen menurut Manulang (2012) adalah suatu rangkaian proses yg meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan pengendalian dalam rangka memberdayakan seluruh sumber daya organisasi/ perusahaan, baik sumberdaya manusia (human resource capital), modal (financial capital), material (land, natural resources or raw materials), maupun teknologi secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi/ perusahaan Adanya kebutuhan Negara untuk menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya terhadap rakyat, yakni mengatur persoalan hidup rakyat dan memberikan pelayanan dalam kehidupan sosial dan ekonomi masyarakat. Hal ini tidak berarti bahwa

manajemen belum dikenal sebelumnya, atau perkembangan manajemen terkait dengan perkembangan masyarakat Amerika dan Eropa. Kelahiran dan perkembangan manajemen bisa dikembalikan pada awal proses penciptaan alam ini. Jika kita menilik peradaban Mesir Klasik, terdapat bukti sejarah berupa piramida dan spinx yang mencerminkan adanya praktik manajemen, skill, dan kompetensi. Manajemen selalu dipakai dan sangat penting untuk mengatur semua kegiatan dalam rumah tangga, sekolah, koperasi, yayasanyayasan, pemerintahan dan lain sebagainya.

Manajemen sebagai suatu ilmu dan seni. Mengapa disebut demikian, Sebab antara keduanya tidak bisa dipisahkan. Manajemen sebagai suatu ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari sejak lama, dan telah diorganisasikan menjadi suatu teori. Hal ini dikarenakan didalamnya menjelaskan tentang gejala-gejala manajemen, gejalagejala ini lalu diteliti dengan menggunakan metode ilmiah yang Didalam setiap diri manusia terdapat suatu kapasitas yang sudah pasti yang sudah pasti dimiliki masing masing individu. Kualitas ini tidak hanya soal kecakapan dan kelengkapan fisik saja tetapi suatu yang berasal dari dalam diri yang bentuknya tidak Nampak. Hal ini biasanya adalah potensi pengetahuan kerja,ide dan tenaga yang berada didalam diri setiap manusia Awal mulanya terbentuk konsep pengelolaan untuk SDM sebenarnya adalah manajemen personalia lalu dalam perkembangannya berubah kedalam bentuk manajemen SDM pada mulanya.

2.1.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian Sumber Daya Manusia menurut (Edy Sutrisno,2010) SDM merupakan komponen penting dalam organisasi yang akan bergerak dan melakukan aktifitas untuk mencapai tujuan. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. SDM akan bekerja secara optimal jika organisasi dapat mendukung kemajuan karir mereka dengan melihat apa sebenarnya kompetensi mereka. Biasanya, pengembangan SDM berbasis kompetensi akan mempertinggi produktivitas karyawan sehingga kualitas kerja pun lebih tinggi pula dan berujung pada puasnya pelanggan dan organisasi akan diuntungkan. Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai semua manusia yang terlibat di dalam suatu organisasi dalam mengupayakan terwujudnya tujuan organisasi tersebut.

Menurut Nawawi,(2003) membagi pengertian SDM menjadi dua, yaitu pengertian secara makro dan mikro. Pengertian SDM secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja).

Pengertian SDM dalam arti mikro secara sederhana adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa SDM adalah orang-orang yang terlibat dalam pelaksanaan organisasi di berbagai level, baik level pimpinan atau top manajer, midle manajer maupun staf atau karyawan termasuk di dalamnya investor atau pemodal.

Sumber daya yang paling penting bagi suatu organisasi adalah orang yang memberikan kerja, bakat, kreativitas, dan semangat kepada organisasi". Oleh karena itu kesulitan sumberdaya manusia merupakan sumber masalah dalam organisasi. Konsekuensi dari hal ini adalah tersedianya sumber daya manusia yang mempunyai kapasitas sebagai perencana dan pelaksana program kegiatan. Kapasitas ini ditentukan oleh kapabilitas, kompetensi dan produktivitas kerja. Kapabilitas sumber daya manusia yang berorientasi pada pengetahuan (knowledge) dan keterampilan (skill) yang akan menentukan berhasilnya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya secara optimal. Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuhan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya

Secara umum SDM dalam organisasi terbagi kepada tiga kelompok yaitu sebagai berikut:

- 1) Investor, ialah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak ditentukan tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.
- 2) Karyawan, ialah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi yang

besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu (sesuai perjanjian). Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan menjadi:

- 3) Karyawan Operasional, ialah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.
- 4) Karyawan Manajerial, ialah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Masram dan Mu'ah (2017) adalah proses menangani berbagai macam masalah pada ruang lingkup pekerja agar dapat melakukan aktivitasnya untuk mencapai tujuan yang telah dibuat. Oleh sebab itu, seorang manager harus memastikan bahwa perusahaan memiliki pekerja yang berkualitas pada posisi yang tepat untuk mempertahankan reputasi perusahaan secara menyeluruh secara efektif dan efisien

2.1.2.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Masram dan Mu'ah (2017) terdapat empat macam tujuan perusahaan yang tersebut dibawah ini:

- 1) Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas perusahaan. Walaupun secara formal suatu bagian sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer agar tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Bagian sumber daya manusia

membantu para manajer dalam menangani hal hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2) Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia tersebut memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan pada daperusahaan.

3) Tujuan Sosial

Ditujukan secara etis dan sosial terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir pengaruh buruk terhadap perusahaan. Kegagalan perusahaan dalam menggunakan sumber daya manusia yang digunakan untuk keuntungan masyarakat dapat menyebabkan kerugian.

4) Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap perusahaan. Tujuan personal karyawan harus di pertimbangkan jika para karyawan harus di pertahankan, di pensiunkan, atau di motivasi. Jika tujuan tersebut tidak di pertimbangkan, maka kinerja dan kepuasan karyawan akan menurun dan karyawan juga dapat meninggalkan perusahaan tersebut

2.1.2.2 Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM memiliki manfaat yang signifikan bagi organisasi. Dengan pengelolaan yang baik, organisasi dapat mengoptimalkan potensi karyawan mereka, meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, mengurangi tingkat turnover, dan menciptakan budaya kerja yang positif. Manajemen SDM yang efektif juga dapat membantu organisasi dalam menghadapi perubahan pasar dan mengimplementasikan strategi bisnis dengan lebih baik. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia akan memberikan manfaat yang baik pada organisasi. Berikut adalah manfaat manajemen sumber daya manusia menurut Nawawi (2012:) :

- 1) Organisasi atau perusahaan akan memiliki sistem informasi SDM.
- 2) Organisasi atau perusahaan akan memiliki hasil analisis pekerjaan atau jabatan.
- 3) Organisasi atau perusahaan akan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan SDM.
- 4) Organisasi atau perusahaan akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas rekrutmen dan seleksi tenaga kerja.
- 5) Organisasi atau perusahaan akan dapat melaksanakan pelatihan secara efektif dan efisien.

- 6) Organisasi atau perusahaan akan dapat melakukan penilaian kerja secara efisien dan efektif.
- 7) Organisasi atau perusahaan akan dapat melaksanakan program dan pembinaan karier secara efisien dan efektif.
- 8) Organisasi atau perusahaan akan dapat menyusun skala upah dan mengatur kegiatan berbagai keuntungan / manfaat lainnya dalam mewujudkan sistem balas jasa bagi para pekerja.

2.1.2 Kinerja

2.1.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja atau *performance* adalah sebagai hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Pada kenyataannya kinerja tidak hanya sebagai hasil dari suatu pekerjaan, namun juga didalamnya terdapat uraian dari pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Dessler,(2015),“Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan”. Selanjutnya Murphy (2013), mengatakan bahwa “kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan”. Pendapat lainnya dikemukakan oleh Gibson (2013), bahwa “kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan”. Hal senada juga dinyatakan oleh Mangkuprawira (2009), “*Performance* atau Kinerja adalah hasil kerja

yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi”. Pendapat lainnya Rivai (2008:), “Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”. Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat dinyatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau prestasi yang dicapai seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan berkontribusi bagi keberhasilan organisasi.

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja

Pegawai merupakan penentu keberhasilan organisasi karena Pegawai merupakan unsur terkecil dalam suatu organisasi. Apabila kinerja masing-masing individu Pegawai diakumulasikan secara total, maka akan membentuk kinerja organisasi. Semakin baik kinerja yang ditampilkan oleh tiap individu Pegawai maka akan semakin baik kinerja organisasi. Tujuan manajemen kinerja menurut Noe et all (2012), dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu:

1) Administratif

Berkaitan dengan penggunaan informasi dari hasil performance appraisal management dalam banyak keputusan administrasi seperti gaji dan promosi.

2) Tujuan pengembangan

Tujuan ini menekankan pada pengembangan karyawan agar lebih efektif pada saat bekerja

3) Tujuan strategis

Untuk mencapai tujuan strategis, sistem harus fleksibel karena pada saat tujuan dan strategi perusahaan berubah, hasil kebiasaan maupun karakteristik Pegawai membutuhkan perubahan juga.

Menurut Simanjuntak (2012), Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran atau tujuan organisasi. Evaluasi kinerja dapat menunjukkan posisi dan tingkat pencapaian atau tujuan organisasi sehingga dapat dilakukan percepatan apabila terjadi kelambatan dan penyempurnaan bila terjadi penyimpangan. Jadi dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja dimaksudkan untuk mengetahui pencapaian sasaran organisasi, pencapaian sasaran unit kerja, pencapaian sasaran kelompok dan sasaran individu.

2.1.2.3 Faktor- faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja Pegawai pada dasarnya tergantung pada banyak faktor seperti motivasi kerja Pegawai, kompetensi Pegawai, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, keamanan kerja, mutasi, struktur organisasi dan lain-lain. Menurut Mangkunegara (2014), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita, artinya Pegawai yang memiliki IQ yang

rata-rata (IQ 110-120) dengan memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan oleh karena itu Pegawai tersebut perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang Pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri Pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan.

Menurut Gibson, *et all* (2014), ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja:

- 1) Faktor individu :kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- 2) Faktor psikologis, persepsi, peran, sikap, kepribadian, komitmen dan kepuasan kerja.
- 3) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*)

Keith Davis (2009), Ada dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu yakni kemampuan (*ability*), dan motivasi kerja (*motivation*) individu tersebut. Menurut Malthis dan Jackson (2014), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor kemampuan (*ability*), komitmen yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi /perusahaan.

Dari beberapa pendapat di atas yang mengemukakan keterkaitan antara kemampuan individu dengan kinerja Pegawai bahwa sejauh mana seorang Pegawai dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung dari kemampuandan kecakapannya.

Penelitian ini akan meneliti lebih jauh mengenai kinerja Pegawai yang dipengaruhi oleh kompetensi, mutasi dan motivasi.

2.1.2.4 Aspek –aspek Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terhadap penyimpangan dari rencana yang ditentukan, apakah kinerja dicapai sesuai jadwal yang ditentukan atau apakah hasil kerja telah dicapai sesuai yang diharapkan. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang terukur dan nyata. Menurut Moehariono,(2012), beberapa aspek yang mendasar dalam pengukuran kinerja adalah:

- 1) Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
- 2) Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang membentuk keberhasilan utama dan indikator kinerja kunci

- 3) Mengukur tingkat capaian dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat di implementasikan dengan menbandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi
- 4) Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil selanjutnya

Pengukuran kinerja karyawan didasarkan dan disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai, dengan memperhatikan variabel pelaku (*input*), perilaku (*process*) dan hasil kerja (*output*).

2.1.2.5 Indikator Kinerja

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki Pegawai yang berkualitas. Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja seseorang dapat dilihat dari beberapa indikator sebagaimana dikemukakan oleh Hersey (2007), bahwa terdapat tujuh indikator dari kinerja yaitu: Tujuan, standar, umpan balik, sarana, kompetensi, motif, peluang. Indikator kinerja menurut Mangkunegara (2014), yaitu :

- 1) Kualitas kerja,

yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu

pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2) Kuantitas Kerja,

yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3) Tangung jawab,

yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.

4) Inisiatif,

yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.

5) Kerja sama,

yaitu merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

6) Ketaatan,

yaitu merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada karyawan.

Menurut Emmyah (2009), indikator kinerja adalah:

- 1) Kuantitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- 2) Kualitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
- 3) Tanggung jawab Dapat menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang telah ditetapkan serta hadir tepat waktu
- 4) Kemampuan bekerja sama, diukur dari kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan rekan kerja dan lingkungannya
- 5) Inisiatif, dapat dilihat dari kemampuan karyawan untuk mengerjakan pekerjaan dan memberikan ide-ide kreatif

Indikator kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006), yaitu :

- 1) Kuantitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- 2) Kualitas, dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

- 3) Ketepatan waktu, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- 4) Efektifitas, pemanfaatan secara maksimal sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai indikator kinerja yang telah dipaparkan sebelumnya, ditemukan persamaan yang menyatakan bahwa kinerja Pegawai ditunjukkan dari kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan, pengetahuan tentang pekerjaan serta kemampuan bekerjasama.

Berdasarkan Standar Operasional Prosedur evaluasi kinerja Pegawai tanggal 17 Maret tahun 2022, dinyatakan bahwa, pemberian skor kinerja dilakukan dengan menelaah laporan Pegawai di kabupaten asahan yang tertuang pada aplikasi daily report pendamping desa. Dan pemantauan kinerja secara langsung dilakukan. Skor kinerja terdiri dari lima bagian aspek yang tertuang sebagai berikut :

1. Loyalitas terhadap pekerjaan (dengan rentang 0-20)
2. Inisiatif dan inovasi (dengan rentang 0-20)
3. Perluasan jaringan kerja sama (dengan rentang 0-20)
4. Akurasi daily report pendamping desa (dengan rentang 0-20)
5. Kapasitas sebagai pendamping desa (dengan rentang 0-20)

2.1.3 Kompetensi

2.1.3.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi secara harfiah berasal dari kata *competence*, yang berarti kemampuan, wewenang dan kecakapan. Dari segi etimologi, kompetensi berarti segi keunggulan, keahlian dari perilaku seseorang karyawan atau pemimpin yang mana punya suatu pengetahuan, perilaku dan ketrampilan yang baik.

menurut Spencer,(2007), menyatakan bahwa “kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode cukup lama”. Pendapat lain menurut Brian,(2013) Kompetensi adalah suatu karakteristik perilaku yang menggambarkan motif, konsep dan nilai-nilai pengetahuan atau keahlian yang ditunjukkan oleh pekerja yang unggul kedalam pekerjaannya ”.

Selanjutnya (Sutrisno,2011:202), mengemukakan kompetensi secara harfiah berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Hal senada dikemukakan oleh (Wibowo 2007:86), “Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut”.

Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang tenaga Pendamping Profesional Sipil berupa

pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara professional, efektif, dan efisien”.

Berangkat dari beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah merupakan sesuatu yang melekat dalam diri seseorang yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian.

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Kompetensi

Manfaat kompetensi dan penggunaannya dalam manajemen sumber daya manusia sangat besar. Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia. Kompetensi Pegawai sangat diperlukan setiap organisasi terutama untuk meningkatkan kinerja Pegawai. Menurut Wibowo (2007), manfaat kompetensi adalah:

- 1) Menyeleksi dan merekrut tenaga kerja
- 2) Menilai dan mengembangkan tenaga kerja
- 3) Memperbaiki dan menganalisis budaya organisasi
- 4) Mengelola proses perencanaan
- 5) Membangun dasar untuk strategi pelatihan
- 6) Membentuk proses kompensasi

Menurut (Ruky 2011), manfaat kompetensi yaitu :

- 1) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai
- 2) Alat seleksi karyawan
- 3) Memaksimalkan produktivitas
- 4) Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi
- 5) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

Adapun penjelasannya adalah :

- 1) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.

Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja.

- 2) Alat seleksi karyawan.

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu.

- 3) Memaksimalkan produktivitas.

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga maupun untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horisontal.

4) Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi.

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil.

5) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat.

Dari beberapa pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa manfaat kompetensi diantaranya yaitu : merupakan cara terbaik untuk memahami kinerja. Selain itu juga dapat membantu organisasi untuk mengetahui sejauh mana seorang Pegawai dapat bekerja optimal dan memberikan kontribusi sesuai dengan keinginan organisasi.

2.1.3.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi menunjukkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap tertentu dari suatu profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri dari seorang profesional. Kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut (Wibowo 2007:103), beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah:

1) Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku.

2) Ketrampilan

Pengembangan ketrampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada organisasi dan kompetensi

3) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.

4) Karakteristik kepribadian

Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam menyelesaikan konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah, dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan.

6) Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi.

7) Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

8) Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan.

Kompetensi merupakan suatu ketrampilan yang dimiliki oleh seseorang terhadap segala aspek pekerjaan yang akan dijalankan dan ketrampilan tersebut membuatnya merasa mampu untuk bisa mencapai berbagai tujuan dalam pekerjaannya.

2.1.3.4 Jenis – Jenis Kompetensi

Kompetensi adalah suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil. Ada beberapa pendapat para ahli tentang jenis-jenis kompetensi. Menurut (Brian 2013:288), jenis kompetensi yaitu :

- 1) *Hard Competency*, yaitu kompetensi yang berkaitan dengan pengetahuan dan keahlian teknis suatu pekerjaan, misalnya analisa laporan keuangan
- 2) *Soft Competency*, yaitu kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan untuk membangun hubungan dengan orang lain dan mengelola pekerjaan, misalnya komunikasi dan kepemimpinan kelompok

Spencer dan Spencer (2009), menjelaskan bahwa kompetensi dapat digolongkan dalam 2(dua) jenis, yaitu :

- 1) Kompetensi ambang (*threshold competencies*), yaitu kriteria minimal dan esensial yang dibutuhkan/di tuntut dari sebuah jabatan dan harus bisa di penuhi oleh setiap pemegang jabatan tersebut untuk dapat bekerja menjalankan pekerjaan tersebut

- 2) Kompetensi pembeda (*differentiating competencies*), yaitu kriteria yang dapat membedakan antara orang yang selalu mencapai unjuk kerja superior dan orang yang unjuk kerjanya rata-rata saja.

Menurut (Hutapea dan Thoha 2015:55), jenis kompetensi yaitu :

- 1) Kompetensi teknis (*tehnical/functional competences*) atau disebut dengan istilah *hard skills/hard competency* (kompetensi keras). Konsentrasi kompetensi teknis adalah pada pekerjaan, yaitu menggambarkan tanggung jawab, tantangan, dan sasaran kerja yang harus dicapai oleh pemangku jabatan agar berprestasi baik.
- 2) Kompetensi perilaku (*behavioral competencies*) atau disebut dengan istilah kompetensi lunak. Kompetensi perilaku lebih menekankan pada perilaku produktif yang harus dimiliki seseorang dalam melaksanakan pekerjaan agar dapat berprestasi luar biasa.
- 3) Kompetensi pengetahuan atau keterampilan individu.

Berdasarkan uraian tentang jenis kompetensi diatas, maka dapat disimpulkan kompetensi dibagi kedalam 2 jenis yaitu kompetensi profesional, kedua kompetensi umum, yaitu kompetensi yang harus dimiliki sebagai manusia.

2.1.3.5 Indikator Kompetensi

Indikator untuk mengukur kompetensi dapat berbeda-beda tergantung pada organisasi yang menetapkannya. Ada beberapa indikator untuk mengukur tingkat kompetensi.

Menurut Ruky (2012), indikator kompetensi adalah:

- 1) Pengetahuan; merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran.
- 2) Keterampilan; merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan kegiatan.
- 3) Konsep diri dan nilai-nilai; merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu organisasi
- 4) Karakteristik pribadi; merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan.
- 5) Motif; merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Menurut Spencer (2009), indikator kompetensi adalah:

- 1) Motives.

Adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut

- 2) Traits.

Adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, control diri, stress atau ketabahan.

3) Self concept.

Adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya, seseorang yang dinilai menjadi pimpinan seyogianya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang leadership ability.

4) Knowledge.

Adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja Sumber Daya Manusia karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.

5) Skill.

Adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik ataupun mental. Misalnya seorang desk relationship officer harus memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dan berpikir analitis.

Dari pendapat diatas diatas dapat disimpulkan bahwa indikator kompetensi diantaranya adalah: pengetahuan, ketrampilan, konsep diri, motif dan karakteristik pribadi.

2.1.4 Mutasi

2.1.4.1 Pengertian Mutasi

Mutasi atau perpindahan jabatan/pekerjaan merupakan fenomena yang biasa terjadi pada suatu perusahaan. Perubahan posisi jabatan/pekerjaan disini masih dalam level yang sama dan juga tidak diikuti perubahan tingkat wewenang, tanggung jawab, status, kekuasaan dan pendapatannya, yang berubah dalam mutasi hanyalah bidang tugasnya. Simamora (2016) mengutarakan mutasi dengan istilah transfer, yang merupakan perpindahan seorang karyawan dari satu pekerjaan keposisi lainnya. Dari sisi organisasi, mutasi pegawai digunakan untuk menstimulasi pegawai agar dapat mengeluarkan potensi mereka, Menurut Sastrohadiwiryono, (2012) “Mutasi merupakan kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada organisasi.

Pendapat lainnya menurut Hasibuan (2010), “Mutasi adalah suatu perubahan posisi, jabatan, tempat, pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi”. Sedangkan menurut Moekijat (2010), “Mutasi adalah suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatnya tidak lebih tinggi atau tidak lebih rendah (yang tingkatnya sama)

dalam rencana gaji”. Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa mutasi adalah suatu proses pemindahan posisi/jabatan/pekerjaan seorang karyawan ke posisi/jabatan/pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sederajat. Mutasi merupakan kegiatan rutin dari perusahaan untuk melaksanakan prinsip *the right men on the right place*.

2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Mutasi

Pemindahan pada umumnya dimaksudkan menempatkan pada tempat yang setepatnya, dengan maksud agar karyawan atau anggota yang bersangkutan memperoleh suasana baru atau kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat menunjukkan prestasi yang lebih tinggi lagi.

Hasibuan (2010), mengemukakan tujuan mutasi adalah :

- 1) Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 2) Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan
- 3) Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
- 4) Untuk menghilangkan rasa bosan terhadap pekerjaannya
- 5) Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi
- 6) Untuk pelaksanaan hukuman /sanksi atas pelanggaran- pelanggaran yang dilakukan
- 7) Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya
- 8) Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik

9) Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan

10) Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan

Menurut Siagian (2012:), beberapa manfaat mutasi adalah :

- 1) Pengalaman baru
- 2) Cakrawala pandangan yang lebih luas
- 3) Tidak terjadinya kejenuhan atau kebosanan
- 4) Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi
- 5) Motivasi dan keputusan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Sedangkan tujuan mutasi menurut pasal 22 UU No.8 tahun 1974 bahwa untuk tugas kedinasan dan pembinaan PNS dapat diadakan perpindahan jabatan atau perpindahan wilayah kerja maka tujuan mutasi dimaksud antara lain yaitu :

- 1) Peningkatan produktivitas kerja
- 2) Pendayagunaan Pegawai
- 3) Pengembangan karir
- 4) Penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan
- 5) Pengisian jabatan - jabatan lowongan yang belum terisi
- 6) Sebagai hukuman.

Menurut Moekijat (2010), dalam proses ke Pegawai mutasi bertujuan

- 1) Mempertahankan Pegawai - Pegawai yang telah lama masa kerjanya
- 2) Mengembangkan kecakapan Pegawai dalam berbagai bidang.
- 3) Memperbaiki penempatan yang tidak memuaskan.

Pelaksanaan mutasi Pegawai mempunyai banyak manfaat dan tujuan yang sangat berpengaruh kepada kemampuan dan kemauan kerja Pegawai. Mutasi Pegawai merupakan salah satu cara untuk meningkatkan efektifitas Pegawai secara keseluruhan dalam pekerjaan dan jabatannya dengan memperluas pengalaman.

2.1.4.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Mutasi

Program mutasi yang dilaksanakan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi. Oleh karena itu perlu ada evaluasi pada setiap Pegawai secara berkesinambungan dan objektif. Dalam melaksanakan mutasi harus dipertimbangkan faktor yang dianggap objektif dan rasional. Faktor-faktor pelaksanaan mutasi atau perpindahan sebagai berikut :

- 1) Orientasi semata-mata kepada tujuan (*goal oriented*) yang berarti semata-mata demi kepentingan dinas atau organisasi
- 2) Pengambilan keputusan dipertimbangkan dari segala segi (*integrated approach*) berlandaskan sumber informasi dan atau sumber data yang obyektif dan dapat dipertanggungjawabkan
- 3) Sejauh mungkin diusahakan agar hak-hak ke Pegawai an dan kepentingan tenaga Pendamping Profesional (berikut keluarganya) tidak dirugikan.

Menurut (Hasibuan 2010:105), sebab-sebab pelaksanaan mutasi yaitu :

- 1) Permintaan sendiri, Alasan-alasannya adalah :

Kesehatan; misalnya fisik karyawan kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan. Keluarga; misalnya untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usianya. Kerja sama; misalnya tidak dapat bekerja sama

dengankaryawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan.

2) Alih Tugas Produktif (ATP)

Alasannya didasarkan pada kecakapan, kemampuan, sikap, dan disiplin karyawan. Jadi ATP ini biasanya bersifat mutasi vertikal (promosi atau demosi). Simamora, (2008), mengutarakan pendapat lain tentang factor terjadinya mutasi, di antaranya :

- 1) Pegawai dengan riwayat kinerja yang rendah atau perilaku bermasalah yang tidak ingin lagi dipertahankan
- 2) Karena praktik penempatan Pegawai yang tidak sempurna, ketidakcocokan pekerjaan bisa saja terjadi
- 3) Seorang Pegawai yang dapat menjadi tidak puas dengan sebuah pekerjaan karena satu atau berbagai alasan
- 4) Perusahaan sering menjumpai perlunya reorganisasi
- 5) Memuaskan hasrat pribadi Pegawai

Menurut (Hasibuan 2010), ada 3 (tiga) dasar /landasan pelaksanaan mutasi karyawan, yaitu:

1) *Merit system*

adalah mutasi karyawan didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, obyektif dan hasil prestasi kerja. Merit system atau carrier system ini merupakan dasar mutasi yang baik, karena:

- (a) Output dan produktivitas kerja meningkat;
- (b) Semangat kerja meningkat;
- (c) Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun;

(d) Absensi dan disiplin karyawan semakin baik; dan

(e) Jumlah kecelakaan akan menurun.

2) *Seniority system*

adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari karyawan yang bersangkutan. Sistem mutasi ini tidak obyektif, karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.

3) *Spoil system*

adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (*like or dislike*). Dalam melaksanakan program mutasi, organisasi harus mempertimbangkan faktor-faktor yang dipandang objektif dan rasional antara lain karena kebijakan pimpinan, prinsip *the right man on the right job*, sebagai media kompetisi, untuk promosi dan harus terkoordinasi dengan baik.

2.1.4.4 Jenis – Jenis Mutasi

Mutasi ke Pegawai adalah segala perubahan mengenai seseorang tenaga Pendamping Profesional sipil, seperti pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, pemensiunan, dll. Mutasi seringkali dilakukan atas keinginan/kebutuhan perusahaan atau atas keinginan karyawan sendiri. Jenis mutasi menurut Paul Pigor dalam Hasibuan (2010: 105), adalah: Ditinjau dari tujuan dan maksud mutasi, yaitu :

- 1) *Production transfer*, mutasi pada jabatan yang sama, karena produksi di tempat yang lama menurun
- 2) *Replacement transfer*, mutasi dari jabatan yang sudah lama dipegang ke jabatan yang sama di bagian lain, untuk menggantikan karyawan yang belum lama bekerja atau karyawan yang diberhentikan
- 3) *Versatility transfer*, mutasi dari jabatan yang satu ke jabatan lain secara horizontal agar karyawan yang bersangkutan ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan
- 4) *Shift transfer*, mutasi dalam jabatan yang sama. Misalnya, shift A (malam) pindah ke shift B (pagi)
- 5) *Remedial transfer*, mutasi karyawan ke bagian mana saja atas permintaan karyawan yang bersangkutan karena tidak dapat bekerjasama dengan rekan-rekannya
- 6) Ditinjau dari masa kerja karyawan, yaitu :
- 7) *Temporary transfer*, mutasi yang bersifat sementara untuk mengganti karyawan yang cuti atau berhalangan
- 8) *Permanent transfer*, mutasi yang bersifat tetap

Menyoroti pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa secara umum jenis mutasi ada dua. Pertama yaitu ditinjau dari tujuan. Kedua adalah ditinjau dari masa kerja yang bersangkutan.

2.1.4.5 Metode Mutasi

Ada beberapa metode mutasi yang dilakukan didalam suatu organisasi atau perusahaan yang dikemukakan oleh para ahli. Mutasi dapat dilakukan dengan dua cara menurut, Hasibuan ,(2010:), yaitu:

1) Cara tidak ilmiah

Mutasi dengan cara tidak ilmiah dilakukan:

- a. Tidak didasarkan kepada norma/standar kriteria tertentu.
- b. Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau faktor-faktor riil.
- c. Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan.
- d. Berdasarkan *spoil system*.

Mutasi dengan cara ilmiah dilakukan:

- a. Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu, seperti analisis pekerjaan
- b. Berorientasi pada kebutuhan yang riil/nyata
- c. Berorientasi pada formasi riil ke Pegawai an
- d. Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan

Menurut, Endang,(2010),mutasi dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

- 1) Horizontal (rotasi kerja/mutasi biasa), pemindahan karyawan dari satu posisi/ jabatan /tempat /pekerjaan yang lain yang setara tanpa diikuti dengan kenaikan atau penurunan jabatan.

2) Vertikal (promosi dan demosi),

a. Promosi adalah pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi disertai dengan wewenang, dan tanggung jawab yang lebih besar.

b. Demosi, pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih rendah dalam suatu organisasi, sehingga wewenang, tanggung jawab, pendapatan, dan statusnya pun lebih rendah.

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat diambil kesimpulan yaitu metode mutasi dapat dilakukan diantaranya baik secara vertikal maupun secara horizontal.

2.1.4.6 Indikator Mutasi

Dalam setiap pelaksanaan mutasi, organisasi/instansi memilih dan menetapkan terlebih dahulu dasar pertimbangan yang akan dijadikan pedoman untuk memilih Pegawai mana yang akan dimutasikan, pada umumnya instansi memilih dasar pertimbangan atau landasan yang berbeda dalam menentukan Pegawai yang akan dimutasikan. Indikator mutasi menurut Netisemito (2015), yaitu :

- 1) Frekuensi mutasi
- 2) Alasan mutasi
- 3) Ketepatan dalam pelaksanaan mutasi, meliputi :
 - Kemampuan kerja Pegawai
 - Tingkat pendidikan
 - Lama masa jabatan

- Tanggung jawab dan beban kerja
- Keinginan Pegawai
- Kebijakan instansi
- Keseuaian jabatan lama dan jabatan baru

Menurut Simamora, (2016), yaitu :

- 1) Promosi
- 2) Demosi
- 3) Pensiun dan pensiun dini
- 4) Keusangan karyawan
- 5) Karyawan stabil

Dari pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan dalam pengukuran mutasi berbeda yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan/ organisasi.

2.1.5 Motivasi

2.1.5.1 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan perilaku seseorang, termasuk perilaku kerja.

Menurut Mangkunegara (2014) motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Motivasi sangat diperlukan oleh karyawan, karena dengan adanya motivasi yang baik karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggungjawabnya.

Motivasi kerja secara tidak langsung dapat berpengaruh dalam keberhasilan suatu organisasi. Menurut (Robbins,2013),“motivasi merupakan kemauan untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual”. Pendapat lainnya menurut Malthis dan Jackson (2012), “motivasi merupakan hasrat dalam diri seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan”.

Sementara itu Gray dkk,(2008) “motivasi merupakan sebuah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu”.Sedemikian kompleksnya tentang motivasi, muncullah berbagai pendapat tentang motivasi.

Menurut Sutrisno (2011) Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang”.

Hal senada dikemukakan oleh Manullang, (2013) Motivasi adalah sebagai faktor pendorong orang, untuk bertindak dengan cara tertentu”. Adapun menurut Winardi,(2008), Motivasi adalah kekuatan potensial yang ada di dalam diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatanluar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan nonmoneter, yang dapat

mempengaruhi hasil kinerja secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Hal yang sama juga dikemukakan Hasibuan (2010) “Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Dari pendapat-pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, dan adanya tujuan.

2.1.5.2 Tujuan dan Manfaat Motivasi

Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh efektifitas pendayagunaan Pegawai nya. Dalam upaya peningkatan motivasi Pegawai , maka perlu mengetahui tujuan motivasi. Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan seseorang agar timbul keinginannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Menurut Ishak Arief (2004), manfaat motivasi kerja adalah : menciptakan gairah kerja sehingga produktifitas kerja meningkat. Sementara itu manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah

pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan skala waktu yang sudah ditentukan.

Tujuan motivasi menurut Danang (2013) adalah sebagai berikut :

- 1) Mendorong semangat dan gairah karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktifitas kerja karyawan
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 7) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
- 8) Meningkatkan kesejahteraan karyawan

Menurut Hasibuan (2010) tujuan motivasi kerja adalah :

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- 4) Meningkatkan disiplin karyawan
- 5) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- 6) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

Dari tujuan motivasi diatas, dapat disimpulkan bahwa tujuan motivasi

untuk menggiatkan karyawan agar mereka bersemangat dan mencapai

hasil yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Setiap tindakan motivasi

seseorang mempunyai tujuan yang akan dicapai. Makin jelas tujuan yang diharapkan atau akan dicapai, maka semakin jelas pula bagaimana tindakan memotivasi itu dilakukan.

2.1.5.3 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi merupakan sebagai daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang atau karyawan agar mau bekerja secara efektif dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan. Untuk itu perlu diketahui faktor- faktor yang dapat mempengaruhi motivasi. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja dikemukakan oleh para ahli. Menurut Sutrisno (2011) faktor motivasi kerja dipengaruhi oleh :

1) *Intern*

Intern yaitu faktor motivasi yang ada dalam diri seseorang yaitu: Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram.

2) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Ekstern, terdiri dari :

1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan

prasarana kerja yang ada di sekitar Pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memenuhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini, meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang ampuh untuk mendorong Pegawai bekerja dengan baik.

3) Supervisi yang baik

Memberikan pengarahan, membimbing kerja Pegawai, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

4) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk organisasi, kalau Pegawai merasa ada jaminan karier yang jelas.

5) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap Pegawai dalam bekerja.

6) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah diterapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh Pegawai

.Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi Pegawai .

Menurut Manullang (2013), faktor-faktor motivasi adalah:

- 1) Keberhasilan pelaksanaan
- 2) Pengakuan
- 3) Pekerjaan itu sendiri
- 4) Tanggung jawab

Adapun penjelasannya adalah :

- 1) Keberhasilan pelaksanaan

Agar seorang bawahan dapat berhasil dalam pelaksanaan pekerjaannya, maka pemimpin harus memberikan kesempatan kepadanya agar bawahan dapat mencapai hasil. Apabila bawahan telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilannya.

- 2) Pengakuan

Pemimpin harus memberi pernyataan pengakuan akan keberhasilan Pegawai , berupa pemberian bonus uang tunai dan penghargaan.

- 3) Pekerjaan itu sendiri

Pemimpin membuat usaha-usaha yang riil dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindarkan kebosanan Pegawai dalam bekerja.

4) Tanggung jawab

Membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Maslow,(2010), kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/hirarki, yang dapat menjadi faktor dalam memotivasi setiap individu/ Pegawai untuk berkembang yang terdiri dari :

- 1) Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*)
- 2) Kebutuhan akan rasa aman (*Safety and Security Needs*)
- 3) Kebutuhan sosial, atau afiliasi (*Affiliation or acceptance needs*)
- 4) Kebutuhan yang mencerminkan harga diri (*Esteem or status needs*)
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*Self actualization*)

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*)

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

2) Kebutuhan akan rasa aman (*Safety and security needs*)

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk yakni kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan jiwa di tempat bekerja pada saat mengerjakan pekerjaan dan kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu bekerja.

3) Kebutuhan sosial, atau afiliasi (*Affiliation or acceptance needs*)

Kebutuhan sosial, teman afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil, ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.

4) Kebutuhan yang mencerminkan harga diri (*Esteem or status needs*)

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan *prestise* dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya *prestise* timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestisenya.

5) Kebutuhan aktualisasi diri (*Self actualization*)

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja

Menurut Herzberg,(2010), faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu :

- 1) Faktor pemuas (*motivation factor*) menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, tidak akan menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian faktor ini dinamakan *satisfiers* atau *motivators* yang meliputi yaitu prestasi yang diraih (*achievement*), pengakuan orang lain (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), peluang untuk maju (*advancement*), kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*), kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*).
- 2) Faktor pemelihara (*maintenancefactor*) disebut juga *hygiene factor* berkaitan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah. Faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas dan macam-macam tunjangan lain. Hilangnya faktor pemeliharaan dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan (*dissatisfiers*) dan tingkat absensi serta *turnover* karyawan akan meningkat.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi motivasi Pegawai, Pegawai termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh faktor dalam diri sendiri (*intrinsik*), faktor dari luar diri terutama dari organisasi tempatnya bekerja (*ekstrinsik*).

2.1.5.4 Teori – Teori Motivasi

Ada beberapa teori yang menerangkan tentang motivasi dalam suatu organisasi. Dimana masing-masing teori berusaha menjelaskan hal-hal apa saja yang dapat memotivasi Pegawai dalam suatu organisasi supaya dapat bekerja optimal. Adapun beberapa teori tersebut adalah :

1) Teori Abraham H. Maslow

Model Maslow ini sering dipelajari dalam beberapa model motivasi, model motivasi ini disebut dengan model hierarki kebutuhan. Model ini disebut model hierarki kebutuhan karena menyangkut dengan kebutuhan manusia, sehingga dalam penerapan teori ini sering digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar termotivasi untuk bekerja.

Menurut Maslow (2013), menyatakan bahwa *“That needs are arranged in a hierarchy. The lowest-level needs are the physiological needs, and the highest-level needs are the self-actualization needs,”* yang artinya bahwa kebutuhan diatur dalam sebuah hirarki, kebutuhan tingkat terendah adalah kebutuhan fisiologi dan kebutuhan tingkat tertinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri.

Menurut Maslow (2013), bahwa ada beberapa tingkatan kebutuhan manusia yaitu sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), misalnya makanan, minuman, istirahat/tidur, seks. Kebutuhan inilah yang merupakan

kebutuhan pertama dan utama yang wajib dipenuhi oleh tiap individu.

- 2) Kebutuhan rasa aman (*safety*) adalah kebutuhan atas perlindungan dari gangguan pihak lain baik yang berasal dari manusia lain maupun dari makhluk lain seperti binatang buas dan lainnya.
- 3) Kebutuhan sosial (*afiliasi*), meliputi berbagai kebutuhan seperti cinta, kasih sayang, kepemilikan, dan penerimaan. Orang mencari kehangatan dan memenuhi kebutuhan hubungan antar manusia dengan orang lain dan didorong olah cinta kepada keluarga mereka.
- 4) Kebutuhan akan penghargaan (harga diri), adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan atau posisi seseorang dalam suatu organisasi, semakin tinggi pula prestisenya.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri yakni senantiasa percaya kepada diri sendiri. Pada puncak hierarki, terdapat kebutuhan untuk realisasi diri, aktualisasi diri

2) Teori Frederick Herzberg

Teori Frederick Herzberg adalah salah satu teori yang membahas teori motivasi. Menurut Herzberg dalam Noor (2013: 235), bahwa *“The motivation- hygiene theory has extended Maslow’s hierarchy of need theory and is more directly applicable to the work situation,”*

yang artinya adalah teori motivasi *higiene* adalah perpanjangan hirarki Maslow dari teori kebutuhan dan lebih diterapkan pada situasi kerja.

3) Teori Alderfer (Existence, Relatedness, and Growth)

Teori selanjutnya yang membahas mengenai motivasi adalah teori Alderfer. Untuk teori Alderfer dalam Noor (2013) mengemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi, maka manusia akan kembali pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu ke waktu dan situasi ke situasi. Dari teori Alderfer dalam Noor (2013) dapat diambil beberapa pemahaman yaitu:

1. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besarpula keinginan untuk memuaskannya.
2. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan.
3. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Adapun Rivai (2008), mengatakan bahwa terdapat beberapa teori motivasi adalah sebagai berikut :

- 1) Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*)
- 2) Teori Kebutuhan McClelland's (*McClelland's Theory of Needs*)
- 3) Teori X dan Y
- 4) *ERG Theory (Existence, Relatedness, Growth Theory)*

Adapun penjelasannya adalah :

1) Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*)

Menurut Abraham Maslow bahwa pada setiap manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu: kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis meliputi: kebutuhan makan, minum dan perlindungan fisik, seksual. Rasa aman meliputi: kebutuhan perlindungan dari ancaman, dan lingkungan hidup. Kepemilikan sosial meliputi: kebutuhan merasa memiliki, diterima dalam kelompok, berinteraksi dan untuk mencintai dan dicintai. Penghargaan diri meliputi: kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai. Aktualisasi diri meliputi: kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, berpendapat dengan mengemukakan ide-ide dan memberikan penilaian terhadap sesuatu.

2) Teori Kebutuhan McClelland's (*McClelland's Theory of Needs*) Teori ini memfokuskan kepada tiga

hal, yaitu:

1. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan: kemampuan untuk mencapai standar yang telah ditentukan dan untuk menuju keberhasilan.
2. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja: kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana didalam tugasnya masing-masing.

3. Kebutuhan untuk berafiliasi: hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja.

3) Teori X dan Y (Douglas Mc. Glegor)

Teori ini mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia, negatif dengan tanda label x dan positif dengan tanda label y. Teori X (negatif) merumuskan asumsi-asumsi sebagai berikut :

1. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.
2. Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh. Sedangkan Teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut : Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen.

1) Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif.

2) *ERG Theory (Existence, Relatedness, Growth Theory)*

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer, yang sebetulnya tidak jauh berbeda dengan teori dari Abraham Maslow. Teori ini mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu:

1. *Existence* berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan.

2. *Relatedness* berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain, meliputi kebutuhan social dan pengakuan.
3. *Growth* berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identik dengan kebutuhan *self-actualization*.

Dari uraian diatas, teori-teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli seperti : teori Maslow, Douglas Mc.Glegor, Alderfer, McClelland, Frederick Herzberg. Salah satu teori yang banyak mendapat sambutan positif dibidang manajemen yaitu :teori“Hirarki Kebutuhan” dikemukakan Abraham Maslow.

2.1.5.5Indikator Motivasi

Motivasi adalah suatu modal untuk menggerakkan dan mengarahkan karyawan agar melaksanakan tugasnya dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran dan bertanggung jawab.Untuk mengidentifikasi motivasi karyawan dapat dilihat dari semangat kerja karyawan tersebut, maka untuk hal ini indikator motivasi karyawan ditinjau dari indikator semangat kerja karyawan.

Indikator motivasi menurut Netisemito (2010), yaitu :

- 1) Meningkatnya produktivitas karyawan
- 2) Tingkat absensi rendah
- 3) Labour turn over
- 4) Berkurangnya kegelisahanAdapun penjelasannya adalah :
 - 1) Produktivitas karyawan

Karyawan yang semangat kerjanya tinggi cenderung melaksanakan tugas- tugas sesuai waktu, tidak menunda pekerjaan dengan sengaja, serta mempercepat pekerjaan dan sebagainya. Dimensi produktivitas diukur dari indikator, meliputi :

1. Profesionalisme dalam menyelesaikan pekerjaan
 2. Tidak menunda pekerjaan
 3. Mempercepat pekerjaan
- 2) Tingkat absensi rendah

Tingkat absensi rendah merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja, karena nampak bahwa persentase absen seluruh karyawan rendah. Dimensi absensi yang rendah diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu:

1. Cuti
 2. Keterlambatan
 3. Sakit
- 3) *Labour Turn Over*

Tingkat karyawan keluar masuk, karyawan yang menurun merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja. Hal ini dapat disebabkan oleh kesenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut. Tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi dapat mengganggu jalannya perusahaan.

Dimensi *Labour turn over* diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- Setia terhadap perusahaan
 - Senang bekerja dalam perusahaan
- 4) Berkurangnya kegelisahan

Semangat kerja karyawan akan meningkat apabila mereka tidak gelisah. Kegelisahan dapat dilihat melalui bentuk keluhan, ketidaktenangan bekerja, dan hal-hal lainnya. Dimensi berkurangnya kegelisahan diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu:

- Kepuasan Kerja
- Ketenangan dalam bekerja
- Keamanan dan kenyamanan dalam bekerja
- Hubungan kerja yang harmonis

Indikator Motivasi Adapun indikator motivasi menurut Mangkunegara, (2014)

meliputi yaitu:

- 1) Kerja keras

Yaitu melakukan kegiatan dengan segenap kemampuan yang dimiliki

- 2) Orientasi masa depan

Yaitu menafsirkan yang akan terjadi kedepan dan rencana akan hal tersebut.

- 3) Usaha untuk maju

Yaitu melakukan kegiatan- kegiatan untuk memperoleh tujuan.

- 4) Rekan kerja yang dipilih

Yaitu memilih rekan kerja yang dapat diajak kerja sama untuk mencapai tujuan.

5) Tingkat cita cita yang tinggi

Yaitu apa yang diinginkan yang mungkin dapat dicapai dengan usaha atau perjuangan.

6) Orientasi tugas / sasaran

Yaitu kepemimpinan yang ditunjukkan dengan fokus kepada pekerjaan pekerjaan serta tanggung jawab.

7) Ketekunan Yaitu

upaya berkesinambungan untuk mencapai tujuan tertentu tanpa mudah menyerah hingga meraih keberhasilan.

8) Pemanfaatan waktu

Yaitu keadaan dimana pekerja bisa melakukan segala hal yang diinginkan tanpa adanya paksaan

Motivasi adalah sebagai pendorong keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat yang mempengaruhi perilaku manusia sehingga dapat membuat seseorang bersemangat untuk memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat kearah yang lebih baik Tanjung,(2015)

Adapun indikator mengenai motivasi kerja Menurut Tanjung (2015), adalah sebagai berikut :

1) Rasa aman dalam bekerja

Rasa aman karyawan dalam melakukan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Sehingga tidak ada kendala yang berarti yang dapat mengganggu kenyamanan bekerja.

- 2) Mendapatkan gaji yang adil.

Mendapatkan imbalan yang sesuai dengan tingkat pendidikan pegawai dan kesesuaian gaji standard kerja dengan beban tugas yang diberikan

- 3) Lingkungan kerja yang menyenangkan.

Lingkungan kerja yang sesuai dengan keinginan karyawan untuk melaksanakan kerja atau tugas dengan baik sehingga pegawai bekerja dengan lingkungan yang menyenangkan.

- 4) Penghargaan atas prestasi kerja.

Penghargaan atas prestasi kerja yang dilakukan oleh karyawan kepada perusahaan, sehingga membuat pegawai merasa dihargai.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa indikator motivasi terdiri dari *intrinsik* dan *ekstrinsik*. Indikator *intrinsik* berasal dari dalam diri karyawan sendiri, sedangkan indikator *ekstrinsik* berasal dari luar karyawan.

2.2 Kajian Penelitian

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini disajikan pada tabel 2.1 sebagai berikut

Tabel 2.1
Penelitian Relevan

No	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Hasil Penelitian
1	Suhendri (2018)	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pada PT Tunas Jaya Utama	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel Kompetensi dan Motivasi, berpengaruh positif terhadap Kinerja

2	Oki Prima (2018)	Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Perawat Pada Rumah Sakit Umum Mitra Medika Medan	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja
3	Syaiful Bahri (2019)	Pengaruh Penempatan pegawai, motivasi dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja
4	Siti Mujiatun (2015)	Pengaruh pelatihan, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja pegawai pada Kantor Regional IV Badan Kepegawaian Negara Medan	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan, motivasi dan Kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja
5	Japerdi Wijayanto (2017)	Pengaruh pelatihan, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Plasa Multi Krindo	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan, kompetensi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
6	Rahma Sari Dewi (2016)	Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Group CTO Office PT Indosat	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan, motivasi dan kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja
7	Risnawati (2016)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Komunikasi, Informatika, dan statistic Kabupaten Bantaeng	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi dan pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja
8	Syaifuddin Lubis (2016)	Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Putra Fajar Jaya, Medan	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi dan berpengaruh positif terhadap Kinerja
9	Linda Taroreh (2016)	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Perum Perumnas Regional-I Medan	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

10	Minda Kristina Uli (2021)	Pengaruh kepemimpinan, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Royal Amadeus Medan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi, berpengaruh positif terhadap Kinerja
11	Anggriawan (2017)	Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi, lingkungan kerja, sangat berpengaruh positif terhadap Kinerja
12	Iskandar Mulia (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kawasan Industri Medan (Persero)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja
13	Anggaraini husein (2022)	Pengaruh mutasi kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai	Mutasi kerja dan beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja baik secara simultan dan parsial
14	Sekarniati,Vega (2021)	Pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada badan pendapatan daerah provinsi riau	Mutasi memiliki pengaruh yang signifikan pada badan pendapatan daerah provinsi riau
15	Purba, jonh hendri (2020)	Pengaruh mutasi dan promosi kerja terhadap kinerja karyawan	Secara parsial mutasi dan promosi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
16	Gunawan (2015)	Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada kantor uptd pendapatan wilayah 1 Palu	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Motivasi berpengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai uptd pendapatan daerah wilayah 1 palu Kompetensi pegawai berpengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kompetensi melalui motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai

17	Pariesti, agustina clarista.usup riassy, metiana (2022)	Pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan transformational terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada kantor inspektorat kab kantingan	Kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja namun kompetensi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi
18	Tumini, hendra, jonni, yusroniah (2022)	Pengaruh mutasi dan beban kerja terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening pada karyawan kantor KPU kabupaten probolinggo	Mutasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi
19	Widyamanto, indra dan mulyaninggih (2023)	Pengaruh mutasi jabatan dan penghargaan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening di PT jasa raharja Surabaya	Mutasi jabatan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Mutasi jabatan berpengaruh tidak signifikan melalui motivasi

2.3 Kerangka Konseptual

2.3.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Kinerja seseorang dipengaruhi oleh faktor kompetensi (kemampuan).Spencer,(2007),menyatakan bahwa “Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode cukup lama”. Kompetensi yang memadai untuk jabatan tertentu dapat memudahkan Pegawai untuk mencapai kinerja sesuai yang diharapkan.

Setiap Pegawai selalu dituntut untuk memiliki kompetensi seperti kemampuan, pengetahuan dan sikap sesuai dengan standar yang telah ditentukan.Hal ini bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan efektif danefisien dan tujuan organisasi yang ditetapkan dapat tercapai.

Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi seperti pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu terdorong untuk bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Pada dasarnya kompetensi Pegawai diperoleh dari seberapa lama Pegawai bekerja pada bidang yang sama. Semakin lama Pegawai bekerja pada tempat yang sama maka Pegawai tersebut semakin terampil dan cepat dalam melaksanakan tugas. Seperti yang dikemukakan oleh Simanjuntak (2005), yaitu semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat pula dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerjanya.

Hal ini juga sejalan dengan penelitian Faustyna (2014), Marlina (2011) dan Hendri Winata (2005). Hasil Penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja Pegawai. Semakin tingginya kompetensi Tenaga Pendamping Desa akan mendorong peningkatan kinerja Pegawai

2.3.2 Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja

Mutasi merupakan kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain. Akan tetapi, mutasi sebenarnya tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi

meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya.

Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari suatu tempat ke tempat lain.

Menurut Hasibuan (2010), “Mutasi adalah suatu perubahan posisi, jabatan, tempat, pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi”. Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi tergantung pada prinsip pemegang jabatan, apabila pemegang jabatan dilakukan oleh orang-orang yang benar dan dengan cara yang benar. Ketika seorang pemimpin, baik organisasi maupun perusahaan dalam memindahkan seorang bawahan atau Pegawai harus bisa menilai jenis orang yang akan menempati jabatan tersebut, sehingga lebih mudah memegang pekerjaannya dengan baik. Para pemimpin harus mengetahui kemampuan Pegawai nya dan menganalisis jabatan yang akan diserahkan kepada Pegawai nya.

Apabila suatu jabatan diserahkan kepada yang bukan ahlinya dan tidak sesuai dengan kemampuan Pegawai maka akan berdampak pada ketidakefektifan dan menurunkan semangat Pegawai dalam bekerja dan tujuan organisasi juga tidak akan tercapai. Melalui program mutasi yang baik, organisasi dapat mengharapkan

Pegawai nya dapat bekerja dengan lebih baik, lebih maju dan berprestasi sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Hal ini juga sejalan dengan penelitian Arnimisari (2015), Norvian (2015) dan Surasmi (2009). Hasil Penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan mutasi terhadap kinerja Pegawai .

2.3.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Sebagai bagian dalam organisasi, sumber daya manusia khususnya Pegawai , memerlukan dorongan agar selalu memberikan kontribusi yang terbaik dimana mereka bekerja. Salah satu cara untuk dapat meningkatkan kinerja Pegawai adalah dengan memberikan motivasi. Motivasi adalah sebagai pemberi daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Salah satu hambatan yang sering dihadapi oleh sebuah perusahaan atau organisasi, adalah susahnya menjaga motivasi karyawan. Padahal motivasi itu sendiri sangatlah penting untuk menjaga kinerja seseorang, yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Tanpa adanya motivasi untuk bekerja, maka hasil kerja tidak akan maksimal.

Setiap individu memiliki pembangkit motivasi dasar dan tingkat motivasi yang berbeda-beda di dalam waktu yang berbeda

pula. Agar efektif dalam mengubah perilaku dan meningkatkan kinerja, pimpinan harus mengedepankan teori dan teknik motivasi yang disesuaikan dengan tujuan, harapan, cita-cita, keinginan, dan kebutuhan para bawahan secara individual, serta tidak menggunakan pendekatan generalisasi, seolah-olah suatu teknik motivasi digunakan sama bagi semua orang dalam organisasi atau bagi seseorang dalam semua kondisi.

Motivasi merupakan pendorong utama perilaku seseorang dalam suatu pekerjaan. Seorang pekerja menjadi rajin atau tidak rajin, kreatif atau tidak kreatif, dapat ditelusuri lewat motivasinya. Orang yang punya motivasi tinggi memiliki kinerja yang tinggi, sementara yang rendah motivasi akan sebaliknya. Hal ini sejalan dengan penelitian Agung (2013), Utami (2010) dan Indriani (2009). Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja Pegawai .

2.3.4 Pengaruh Kompetensi, Mutasi dan Motivasi terhadap Kinerja

Kinerja merupakan variabel yang sifatnya multi dimensional, artinya variabel tersebut ditentukan oleh banyak variabel, baik variable yang sifatnya individual atau internal maupun faktor eksternal, dalam penelitian ini, variabel-variabel yang diduga akan mempengaruhi kinerja Pegawai adalah kompetensi, mutasi dan motivasi, melalui kompetensi dan mutasi yang berjalan baik serta motivasi yang tinggi dari Pegawai sehingga kinerja karyawan baik.

Kompetensi dikatakan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi diperlukan untuk membantu organisasi untuk menciptakan budaya kinerja tinggi. Kompetensi Pegawai yang baik sangat penting manfaatnya untuk organisasi, semakin tinggi tingkat kompetensi seorang Pegawai, maka kemampuan dalam penyelesaian pekerjaan akan semakin baik. Pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi akan memiliki kepercayaan diri yang baik untuk tidak membuat kesalahan pada saat bekerja dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Hal ini didukung oleh penelitian Sri Widodo (2010), yang menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dengan kinerja. Kompetensi wajib dimiliki individu untuk menyelesaikan masing-masing tugas yang dibebankan. Penelitian lain yang mendukung adalah penelitian yang dilakukan oleh Qamariah (2011), menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi dengan kinerja.

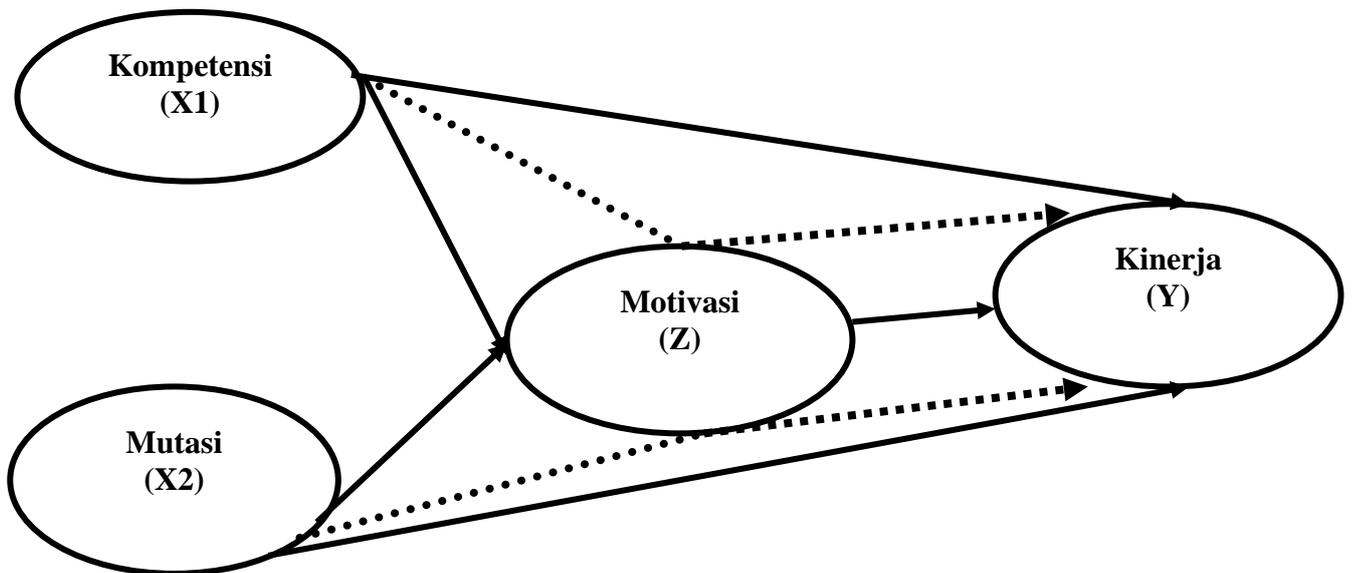
Selanjutnya faktor yang dapat meningkatkan kinerja Pegawai adalah mutasi. Mutasi adalah suatu proses memindahkan seorang Pegawai dari kedudukan, jabatan, dan bidang tugas yang lama ke yang baru yang dilakukan baik secara horizontal atau vertikal dengan prinsip

the right man in the right place dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja Pegawai . Pelaksanaan mutasi bermanfaat untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.Hal ini sejalan dengan penelitian Patricia (2016) dan Novi (2015). Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai .

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja Pegawai adalah motivasi. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang.Motivasi merupakan respon Pegawai terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri Pegawai agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh Pegawai tercapai. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada seseorang tergantung seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.

Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karena motivasi akan dapat mendorong Pegawai untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin; dalam artian bahwa semakin tinggi motivasi seorang Pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja Pegawai yang bersangkutan. Keberadaan motivasi dalam suatu organisasi, dipandang sebagai suatu unsur yang dapat menyebabkan kinerja menjadi lebih baik atau sebaliknya, atau sebagai aspek yang diperlukan oleh semua organisasi karena merupakan konsep sentral untuk meningkatkan kinerja dalam suatu organisasi.

Dengan demikian, keberadaan motivasi dalam kaitannya dengan kinerja dalam suatu organisasi menunjukkan bahwa suatu pekerjaan yang tidak dilandasi oleh motivasi yang baik, dengan sendirinya tidak akan mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Dapat disimpulkan bahwa jika kompetensi Pegawai tinggi, mutasi berjalan baik, dan adil serta motivasi yang tinggi dari Pegawai, maka akan meningkatkan kinerja Pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah :

- 1) Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan
- 2) Mutasi berpengaruh terhadap kinerja Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan
- 3) Kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kinerja Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan
- 4) Mutasi berpengaruh terhadap motivasi kinerja Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan
- 5) Motivasi berpengaruh terhadap kinerja Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan
- 6) Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening pada Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan
- 7) Mutasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening pada Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Berdasarkan jenis masalah yang diselidiki, tempat dan waktu yang dilakukan serta teknik dan alat yang digunakan dalam penelitian, maka pendekatan yang digunakan dalam melakukan penelitian adalah deskriptif kuantitatif dengan jenis penelitian study kasus yang didukung dengan survey. Penelitian ini bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain Adapun sifat penelitian adalah deskriptif *explanatory*. Penelitian *explanatory* merupakan penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungannya antara satu variabel dengan yang lain.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan pada di Kantor Tenaga Pendamping Profesional di Jalan Komplek Perumahan DPR Sidodadi Kisanan, yang merupakan kantor dari tenaga pendamping desa kabupaten asahan.

3.3 Populasi dan Sampe

3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono,(2013) “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek yang mempunyai karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan yang berjumlah 106 orang.

Oleh karena peneliti adalah Pendamping Desa, Maka peneliti tidak termasuk populasi, sehingga populasi dalam penelitian ini berjumlah 105 orang.

3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2013) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populasi besar (> 100), maka sample dapat diambil dengan tehnik persentase atau rumus Slovin. Bila pouplasi kecil (< 100),maka sample diambil dari seluruh populasi atau disebut sample jenuh.

Mengingat bahwa populasi ddalam penelitian ini berjumlah 105 orang, maka tehnik penentuan sampel yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah adalah dengan menggunakan rumus Slovin.

Menurut Umar dalam Juliandi dan Irfan (2013) yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran Populasi

e = Persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan (dalam penelitian ini digunakan 10 % atau 0.1),

Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini adalah :

$$n = \frac{105}{1 + 105(0,1)} = \frac{105}{1 + 105(0,01)} = \frac{105}{2,05} = 51,2$$

$$= 51 \text{ Orang}$$

Komposisi responden disajikan dalam tabel berikut

Tabel 3.2
Komposisi Responden

No	Keterangan /Pendamping	Populasi	Sampel
1	Pendamping Desa Tingkat Kabupaten	5	2
2	Pendamping Desa Tingkat Kecamatan	45	22
3	Pendamping Desa Tingkat Desa	55	27
	Jumlah	105	51

3.4 Defenisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variable dengan cara memberikan arti, menspesifikasi kegiatan untuk mengukur variabel tersebut Adapun variabelnya yaitu: Kinerja (Y), Kompetensi (X₁), Mutasi (X₂), dan Motivasi (X₃). Variabel penelitian dan indikator pada penelitian ini dijelaskan dalam tabel sebagai berikut

Tabel 3.3 Variabel Operasional

Variabel	Pengertian	Indikator
Kinerja (Y)	<i>Performance</i> atau Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisas (Mangkunegara ,2014)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas Kerja, 2. Kuantitas Kerja, 3. Tangung jawab, 4. Inisiatif, 5. Kerja sama 6. Ketaatan (Mangkunegara ,2014)
Kompetensi (X1)	Menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periodecukup lama (Spencer,2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motives. /Motivasi 2. Traits. 3. Self concept. 4. Knowledge. 5. Skill. (Spencer,2007)
Mutasi (X2)	Mengutara kan mutasi dengan istilah Instansi / Organisasi memilih dan menetapkan terlebih dahulu dasar pertimbangan yang akan dijadikan pedoman untuk memilih pegawai mana yang akan di akumulasikan, pada umumnya memilih dasar pertimbangan atau landasan yang berbeda dalam menentukan pegawai (Netiseminoto ,2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Frekuensi Mutasi 2. Alasan Mutasi 3. Ketepatan dalam pelaksanaan Mutasi (Netiseminoto ,2016)
Motivasi (Z)	Motivasi adalah suatu modal untuk menggerakkan dan mengarahkan karyawan agar melaksanakan tugasnya dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran dan bertanggung jawab, untuk mengidentifikasi motivasi karyawan dapat dilihat dari semangat kerja karyawan tersebut (Netiseminoto ,2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profuktifitas Karyawan 2. Tingkat Absensi rendah 3. Labour Tour Over (Keluar Masuk) 4. Berkurangnya kegelisah (Netiseminoto ,2016)

3.5 Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Jenis dan Sumber data

Data yang digunakan adalah data primer yaitu data yang diperoleh dari penelitian lapangan. dan data sekunder yang di dapat dari Daily report pendamping desa serta hasil dari evaluasi kinerja BPSDM Kementerian desa PDDT RI

3.5.2 Teknik Pengumpulan Data

Data diperoleh melalui kuesioner atau angket yang disebarkan kepada responden yang telah ditetapkan sebagai sampel oleh peneliti. Disamping itu juga dilakukan wawancara terbatas dan studi dokumentasi

1. Kuisisioner atau angket

Menurut Sugiyono, (2017) Angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab

2. Wawancara

Menurut Sugiyono, (2022) Merupakan percakapan yang berlangsung secara sistematis dan terorganisasi yang dilakukan oleh peneliti sebagai pewawancara dengan sejumlah orang sebagai responden atau yang diwawancarai (interviewee=itee) untuk mendapatkan sejumlah informasi yang berhubungan dengan masalah yang diteliti

3. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2015) Dokumentasi adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data kemudian ditelaah.

Skala pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Skala likert. Dalam melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang akan diuji, pada setiap jawaban akan diberi skor menggunakan lima tingkatan jawaban yang dapat berbentuk sebagai berikut:

Tabel 3.4 Skala Likert

No	Pernyataan	Nilai
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode analisis kuantitatif yaitu dengan mengumpulkan, mengolah, dan menginterpretasikan data yang diperoleh sehingga member keterangan yang benar dan lengkap untuk pemecahan masalah –masalah yang dihadapi. Penelitian ini menggunakan metode Smart PLS (Partial Least Square) versi 3.0 yang diaplikasikan dengan media computer untuk menguji kekuatan hubungan antara turnover intention dengan variabel independennya, Kompetensi dan Mutasi serta Motivasi sebagai variabel intervening.

PLS merupakan sebuah pendekatan permodelan kausal yang bertujuan memaksimumkan variasi dari variabel independent yang dapat dijelaskan oleh variabel (Sholihin & Ratmono,2020).

3.6.1 Measurement Model (Outer Model)

3.6.1.1 Uji Validitas

Sebelum kuisisioner digunakan, maka perlu diuji Validitas dari masing masing pertanyaan yang ada didalam alat pengambilan data ini. Untuk perlu dilakukan uji coba terhadap kuisisioner kemudian hasil uji coba tersebut dianalisa. Uji validitas digunakan untuk mengetahui kuisisioner valid atau tidak. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Untuk uji validatas dilakukan uji

Convergent Validity, Discriminan Validity dan Construct Realibility and Validity

1. Convergent Validity

Convergent Validity memiliki prinsip bahwa alat ukur dari sebuah konstruk sebaiknya memiliki korelasi yang tinggi. Dalam uji validitas konvergen, nilai outer loading harus di atas $> 0,7$ dan nilai Average Variance Expected atau AVE harus di atas $> 0,5$ (Julinadi, 2018)

2. Discriminan Validity

Discriminant Validity memiliki tujuan untuk melihat besaran nilai validitas diskriminan dari cross loading. Nilai cross loading harus di atas $> 0,7$. Apabila nilai konstruk variabel lebih besar daripada variabel lainnya maka cross loading dapat dianggap valid (Juliandi, 2018)

3. Construct Realibility and Validity

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Pengujian reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu cronbach's alpha dan composite reliability. Cronbach's alpha untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan composite reliability untuk mengukur

nilai sesungguhnya dari reliabilitas suatu konstruk. Rule of thumb yang digunakan untuk nilai composite reliability yaitu $> 0,6$ serta nilai cronbach's alpha $> 0,6$. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $< 0,60$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

3.6.1.2 Uji Realibilitas

Uji reabilitas merupakan elemen terpenting dalam kualitas penelitian. Uji reabilitas merupakan alat ukur dengan tingkat keberhasilan yang tinggi, dengan arti lain apabila alat ini digunakan berulang kali maka hasil yang keluar akan tetap sama dan konsisten. Uji reabilitas dapat diuji dengan test-retest, ekuivalen, dan internal consistency. Uji reabilitas mengacu pada seberapa konsisten suatu pengujian mengukur karakteristik (Yusup, 2018).

Uji reabilitas menggunakan pengukuran yang konsisten dari waktu ke waktu menggunakan alat penguji yang handal. Uji reabilitas ini dilakukan dengan menggunakan composite reliability (reliabilitas komprehensif) dan nilai Cronbach's Alpha. Composite reliability digunakan untuk mengukur reabilitas antar blok indikator di dalam sebuah model penelitian. Untuk hasilnya, apabila nilai composite Reliability dan nilai Cronbach's Alpha diatas $> 0,6$ maka hasil tersebut dapat dikatakan reliable (Juliandi, 2018)

3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain:

- (1) *R-Square*;
- (2) *F-Square*;
- (3) *Hypothesis Test*. Berikut ini hasil pengujiannya:

3.6.2.1 R-Square

R-Square (R^2) dapat menunjukkan pengukuran tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Model penelitian yang memiliki nilai R^2 yang tinggi menunjukkan bahwa model penelitian tersebut baik. Menurut Juliandi (2018), Kriteria dari R-Square adalah:

- (1) jika nilai = 0.75 → model adalah substansial (kuat)
- (2) jika nilai = 0.50 → model adalah moderate (sedang)
- (3) jika nilai = 0.25 → model adalah lemah (buruk), Juliandi, 2018

3.6.2.2 F-Square

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria *F-Square* menurut Juliandi (2018) adalah sebagai berikut:

- (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen
- (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen dan
- (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3.6.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah untuk menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

3.6.3.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Tujuan analisis *direct effects* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) Juliandi, (2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effects*) adalah sebagai berikut:

1) Koefisien Jalur (*path coefficients*):

- (1) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficients*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel

lainnya juga meningkat/naik; dan

- (2) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficients*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

2) Probabilitas/signifikansi (*P-Values*)

- (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan; dan
- (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05 , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018)

3.6.3.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effects*)

Tujuan analisis *indirect effects* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) adalah:

- 1) Jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z) memediasi pengaruh variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap variabel endogen (Y). dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan
- 2) Jika nilai *P-Values* > 0.05 , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap suatu variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

3.6.3.3 Total Effects (Pengaruh Total)

Total effects (total efek) merupakan total dari *direct effects* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, (2018).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Penelitian

Pada penelitian deskriptif kuantitatif kegiatan analisis data meliputi penyajian dan pengolahan data, melakukan perhitungan untuk mendeskripsikan data dan melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan SEM-PLS. Tujuan akhir yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah mengetahui pengaruh Kompetensi (X1) dan *Mutasi* (X2) Terhadap Kinerja (Y) dengan Motivasi (Z) sebagai variabel *intervening* Studi Kasus Pada Tenaga Pendamping Desa Kabupaten Asahan .

4.1.2 Deskripsi Responden

Deskripsi karakteristik responden memberikan gambaran mengenai identitas responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Pengumpulan data kuantitatif pada penelitian ini dilakukan dengan cara penyebaran kuisioner langsung kepada Tenaga Pendamping Desa Kabupaten Asahan . Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, dan Pendidikan terakhir dan lama kerja.

Tabel 4.1
Identitas Responden

No.	Karakteristik Responden	Keterangan	Frekuensi	Presentase
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	27	53 %
		Perempuan	24	41 %
		Total	51	100%
2	Usia	< 20 Tahun	4	8%
		21-30 Tahun	19	37%
		31-40 Tahun	22	43%
		> 40 Tahun	6	12%
		Total	51	100%
3	Pendidikan	SMA	10	20%
		S1	41	70%
		S2	0	0%
		Total	51	100%
4	Masa Kerja	1-3 tahun	5	18%.
		4-6 tahun	35	61%
		> 6 tahun	11	21%
		Total	51	100%

Sumber: hasil pengolahan data google form online (2024)

Dari tabel 4.1 diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas responden adalah berjenis kelamin Laki –laki dengan presentase sebesar 53% sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar Tenaga Pendamping Desa Kabupaten Asahan adalah Laki-laki, hal ini dikarenakan mayoritas Pendamping Desa melakukan pekerjaan di bidang pemberdayaan dan lapangan dan sering berinteraksi dengan Masyarakat desa, Oleh sebabitu maka pekerjaan lebih cocok melibatkan Laki laki dibanding dengan Perempuan.

Usia dengan mayoritas terbesar adalah rentang usia 31-40 tahun yaitu 43% dan rentang usia 21-30 tahun yaitu 37% orang. Hal ini menunjukkan bahwa Pendamping Desa akan lebih semangat dan produktif dalam melakukan pekerjaannya, maka akan berpengaruh pada kinerja yang dicapai Pendamping Desa guna mewujudkan tujuan Tenaga Pendamping Desa

Jenjang pendidikan responden terbanyak sekitar 70% adalah jenjang pendidikan Strata 1 / S1.

Hal ini berarti bahwa kompetensi Pendamping Desa dalam melakukan pekerjaan cukup tinggi. Sementara itu responden terbanyak sekitar 61% adalah masa kerja 4-6 tahun. Hal ini berarti bahwa Pendamping Desa yang lama bekerjanya 4-6 tahun masih memiliki keinginan atau semangat kerja yang tinggi untuk mengembangkan karir sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik guna mewujudkan tujuan Tenaga Pendamping Desa .

4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

4.1.3.1 Variabel Kinerja (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Tenaga Pendamping Desa Kabupaten Asahan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variable Kinerja (Y) sebagai berikut:

Tabel 4.2
Skor Angket untuk Variabel Kinerja (Y)

Alternatif Jawaban												
NO	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	26	50,98	21	41,18	4	7,84	0	0	0	0	51	100%
2	27	52,94	24	47,06	0	0	0	0	0	0	51	100%
3	30	58,82	19	37,25	2	3,92	0	0	0	0	51	100%
4	30	58,82	18	35,29	3	5,88	0	0	0	0	51	100%
5	29	56,86	19	37,25	3	5,88	0	0	0	0	51	100%
6	32	62,75	19	37,25	0	0	0	0	0	0	51	100%
7	30	58,82	18	35,29	3	5,88	0	0	0	0	51	100%
8	30	58,82	17	33,33	4	7,84	0	0	0	0	51	100%
9	18	35,29	28	54,90	5	9,80	0	0	0	0	51	100%
10	19	37,25	29	56,86	3	5,88	0	0	0	0	51	100%
11	18	35,29	27	52,94	6	11,76	0	0	0	0	51	100%
12	22	43,14	25	49,02	4	7,84	0	0	0	0	51	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.2 di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kinerja bahwa:

a. Indikator Quality Kerja

- 1) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga tidak terjadi kesalahan”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebesar 50,98% dan menjawab “Setuju” 41,18%.

Hal ini menunjukkan bahwa 92,16% Pendamping Desa selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga tidak terjadi kesalahan

- 2) Jawaban responden untuk pernyataan “produktifitas kerja yang saya hasilkan selalu bermanfaat bagi masyarakat”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 52,94% dan menjawab “Setuju” Sebesar 47,06 %, Hal ini menunjukkan bahwa 100% Pendamping Desa telah produktifitas kerja yang dihasilkannya selalu bermanfaat bagi masyarakat.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator *Quality* (Kualitas Kerja) tergolong baik.

b. Indikator Quantity (Kuantitas Kerja)

- 3) Jawaban responden untuk pernyataan “saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebesar 58,82% dan menjawab “Setuju” sebesar 37,25%. Hal ini menunjukkan bahwa 96,08% dari seluruh

Pendamping Desa selalu dapat menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif

- 4) Jawaban responden untuk pernyataan “saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan.” responden menjawab “Sangat Setuju” sebesar 58,82% dan menjawab “Setuju” sebesar 35,29%.

Hal ini menunjukkan bahwa 94,12% dari seluruh Pendamping Desa selalu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator *Quantity*(Kuantitas Kerja) tergolong baik.

c. Indikator Tanggung Jawab

- 5) Jawaban responden untuk pernyataan “saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada saya”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebesar 56,86%. dan menjawab “Setuju” sebesar 37,5%. Hal ini menunjukkan bahwa 94,12% Pendamping Desaselalubertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan
- 6) Jawaban responden untuk pernyataan “saya bertanggung jawab terhadap keamanan dan pemeliharaan sarana dan prasarana kerja yang digunakan” responden menjawab “Sangat Setuju” sebesar 62,75% dan menjawab “Setuju”sebesar 37,25%.

Hal ini menunjukkan bahwa 100% Pendamping Desa bertanggung jawab terhadap keamanan dan pemeliharaan sarana dan prasarana alat kerja yang digunakan.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator tanggung jawab tergolong baik.

d. Indikator Inisiatif

- 7) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya mampu menganalisis dan menciptakan penyelesaian pekerjaan agar lebih baik”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebesar 58,82% dan menjawab “Setuju” sebesar 35,29%. Hal ini menunjukkan bahwa 94,12% Pendamping Desa mampu menganalisis dan menciptakan penyelesaian pekerjaan agar lebih baik
- 8) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya mampu membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah pekerjaan yang dihadapi”, responden menjawab “Sangat Setuju” sebesar 58,82% dan menjawab “Setuju” sebesar 33,33%. Hal ini menunjukkan bahwa 92,16% Pendamping Desa mampu membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator Inisiatif tergolong baik.

e. Indikator Kerja sama

- 9) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya selalu bersedia bekerjasama dengan rekan kerja saya maupun dengan atasan saya” responden menjawab “Setuju” sebesar 52,94% dan menjawab “Sangat Setuju” sebesar 35,29%. Hal ini menunjukkan bahwa 88,24% Pendamping Desa selalu bersedia bekerjasama dengan rekan kerja maupun dengan atasan
- 10) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya bersedia berpartisipasi didalam maupun diluar tugas agar hasil pekerjaan semakin membaik”, Responden menjawab “Setuju” sebesar 49,02% dan menjawab “Sangat Setuju” sebesar 43,14%. Hal ini menunjukkan bahwa 92,16% Pendamping Desa bersedia berpartisipasi didalam maupun diluar tugas agar hasil pekerjaan semakin membaik.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator Kerjasama tergolong baik.

f. Indikator Ketaatan

- 11) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya selalu mematuhi peraturan yang berlaku dalam pelaksanaan tugas”, responden menjawab “Setuju” sebesar 54,90% dan menjawab “Sangat Setuju” sebesar 35,29%. Hal ini menunjukkan bahwa 90,20% Pendamping Desa selalu mematuhi peraturan yang berlaku dalam pelaksanaan tugas

12) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya selalu mengerjakan dengan baik tugas tugas yang diberikan kepada saya” , responden menjawab “Setuju” sebesar 56,86% dan menjawab “Sangat Setuju” sebesar 37,35%. Hal ini menunjukkan bahwa 94,12% Pendamping Desa selalu mengerjakan dengan baik tugas-tugas yang diberikan.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator *ketaatan* tergolong baik.

Dari uraian di atas didapati bahwa semua indikator Kinerja tersebut diatas tergolong baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum Kinerja Pendamping Desa Kabupaten Asahan adalah baik.

4.1.3.2 Variabel Kompetensi (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Tenaga Pendamping Desa Kabupaten Asahan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variable Kompetensi (X1) sebagai berikut:

Tabel 4.3
Skor Angket untuk Variabel Kompetensi (X1)

Alternatif Jawaban												
NO	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	28	54,90	17	33,33	6	11,76	0	0	0	0	51	100%
2	31	60,78	14	27,45	6	11,76	0	0	0	0	51	100%
3	31	60,78	19	37,25	1	1,96	0	0	0	0	51	100%
4	30	58,82	17	33,33	4	7,84	0	0	0	0	51	100%
5	30	58,82	8	15,69	13	25,49	0	0	0	0	51	100%
6	30	58,82	15	29,41	6	11,76	0	0	0	0	51	100%
7	31	60,78	17	33,33	3	5,88	0	0	0	0	51	100%
8	22	43,14	24	47,06	5	9,80	0	0	0	0	51	100%
9	24	47,06	23	45,10	4	7,84	0	0	0	0	51	100%
10	22	43,14	23	45,10	6	11,76	0	0	0	0	51	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.3 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kompetensi bahwa:

a. Indikator Motivasi

- 1) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya selalu bersemangat menjalankan tugas yang menantang”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 54,90% dan menjawab “Setuju” Sebesar 33,33%. Hal ini menunjukkan bahwa sebahagian besar (88,21%) Pendamping Desa selalu bersemangat menjalankan tugas yang menantang
- 2) Jawaban responden untuk pernyataan “saya selalu berpartisipasi secara konsisten untuk terus memperbaiki diri” responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 60,78% dan menjawab “Setuju” Sebesar 27,45%. Hal ini menunjukkan bahwa sebahagian besar (88,21%) Pendamping Desa selalu berpartisipasi secara konsisten dalam untuk terus memperbaiki diri.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator Motivasi tergolong Baik

b. Indikator Traits (Sifat-sifat)

3) Jawaban responden untuk pernyataan “saya selalu percaya diri dalam menjalankan tugas saya ”, responden menjawab “Sangat Setuju” persentase Sebesar 60,78% dan menjawab “Setuju” Sebesar 37,25%. Hal ini menunjukkan bahwa hampir semua (98,04%) Pendamping Desa selalu percaya diri dalam menjalankan tugas

4) Jawaban responden untuk pernyataan “saya selalu pantang menyerah menghadapi masalah dalam pekerjaan saya”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 58,82% dan menjawab “Setuju” Sebesar 33,33%.

Hal ini menunjukkan bahwa hampir semua (96,15%) Pendamping Desa selalu pantang menyerah dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator Sifat –sifat tergolong Baik.

c. Indikator Self Concept (Pengetahuan diri)

5) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya merasa bahwa seorang pendamping desa harus mencintai pekerjaannya”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 58,82%. Dan yang “ Setuju” 15,69% . Hal ini menunjukkan bahwa 74,51% Pendamping Desa merasa bahwa seorang pendamping desa harus mencintai pekerjaannya

- 6) Jawaban responden untuk pernyataan “saya berprinsip bahwa tugas saya harus giat memberdayakan masyarakat desa ”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 58,82% dan menjawab “Setuju” Sebesar 29,41%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (88,23%) Pendamping Desa berprinsip bahwa melaksanakan tugas harus giat memberdayakan masyarakat desa.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator *Self Concept* (pengetahuan diri) tergolong Baik.

d. Indikator Knowledge (Pengetahuan)

- 7) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya mempunyai pengetahuan yang relevan dengan tugas saya”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 60,78% dan menjawab “Setuju” Sebesar 33,33%. Hal ini menunjukkan bahwa hampir semua (94,11% Pendamping Desa mempunyai pengetahuan yang relevan dengan tugas nya.

- 8) Jawaban responden untuk pernyataan “Mampu melaksanakan tugas dengan pengetahuan yang saya miliki”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 43,14% dan menjawab “Setuju” Sebesar 47,06%.

Hal ini menunjukkan bahwa hampir semua (90,20%) Pendamping Desa mampu melaksanakan tugas dengan pengetahuan yang dimiliki

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator pengetahuan tergolong Baik.

e. Indikator Skill (Keahlian)

9) Jawaban responden untuk pernyataan “saya mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang lebih baik dan lebih cepat dengan menggunakan komputer”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 47,06% dan menjawab “Setuju” Sebesar 45,10%. Hal ini menunjukkan bahwa hampir semua (92,16%) Pendamping Desa mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang lebih baik dan lebih cepat menggunakan komputer

10) Jawaban responden untuk pernyataan “saya memiliki keterampilan berkomunikasi yang baik dengan masyarakat”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 43,14% dan menjawab “Setuju” Sebesar 45,10%.

Hal ini menunjukkan bahwa 88,24% Pendamping Desa memiliki keterampilan berkomunikasi dengan baik kepada masyarakat.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator keahlian yang dibutuhkan tergolong baik.

Dari uraian di atas didapati bahwa semua indikator Kompetensi tergolong baik, maka dapat disimpulkan bahwa Kompetensi Tenaga Pendamping Desa Kabupaten Asahan adalah Baik.

4.1.3.3 Variabel *Mutasi* (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Tenaga Pendamping Desa Kabupaten Asahan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variable *Mutasi* (X2) sebagai berikut:

Tabel 4.4
Skor Angket untuk Variabel
***Mutasi* (X2)**

Alternatif Jawaban												
NO	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	30	58,82	18	35,29	3	5,88	0	0	0	0	51	100%
2	30	58,82	17	33,33	4	7,84	0	0	0	0	51	100%
3	29	56,86	19	37,25	3	5,88	0	0	0	0	51	100%
4	25	9,02	20	39,22	6	11,76	0	0	0	0	51	100%
5	32	62,75	16	31,37	3	5,88	0	0	0	0	51	100%
6	28	54,90	20	39,22	3	5,88	0	0	0	0	51	100%
7	23	45,10	24	47,06	4	7,84	0	0	0	0	51	100%
8	25	49,02	22	43,14	4	7,84	0	0	0	0	51	100%
9	27	52,94	20	39,22	4	7,84	0	0	0	0	51	100%
10	26	50,98	25	49,02	0	0	0	0	0	0	51	100%
11	24	47,06	25	49,02	0	0	0	0	0	0	51	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.4 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel

Mutasi bahwa:

a. *Frekuensi Mutasi*

- 1) Jawaban responden untuk pernyataan “saya menilai bahwa mutasi tenaga pendamping desa dikabupaten asahan telah sesuai dengan waktunya”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 58,82% dan menjawab “Setuju” Sebesar 35,29%. Hal ini menunjukkan bahwa 94,12% Pendamping Desa menilai bahwa mutasi tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan telah sesuai dengan waktunya
- 2) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya menilai bahwa Frekuensi Mutasi Tenaga pendamping desa dikabupaten asahan cukup baik”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 58,82% dan menjawab “Setuju” Sebesar 33,33%. Hal ini menunjukkan bahwa 92,16% Pendamping Desa menilai bahwa Frekuensi mutasi tenaga pendamping desa dikabupaten asahan cukup Baik.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator Frekuensi Mutasi tergolong Baik.

b. *Indikator Alasan Mutasi*

- 3) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya merasa mutasi tenaga pendamping desa dikabupaten asahan yang dilakukan sesuai dengan latar belakang pendidikan”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 56,86% dan menjawab “Setuju” Sebesar 37,35%. Hal ini menunjukkan bahwa 94,12% Pendamping Desa merasa mutasi dilakukan sesuai dengan latar belakang pendidikan.

- 4) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya merasa mutasi yang dilakukan mendekati tempat tinggal tenaga pendamping desa kewilayah dampungannya”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 49,02% dan menjawab “Setuju” Sebesar 39,22%. Hal ini menunjukkan bahwa 88,24% Pendamping Desa merasa mutasi yang dilakukan mendekati tempat tinggal tenaga pendamping desa kewilayah dampungannya.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa Alasan Mutasi tergolong Baik.

c. Ketepatan Dalam Melaksanakan Mutasi

- 5) Jawaban responden untuk pernyataan “Mutasi tenaga pendamping desa kabupaten asahan dilakukan sesuai dengan kemampuan kerjanya”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 62,75% dan menjawab “Setuju” Sebesar 31,37%. Hal ini menunjukkan bahwa 94,12% Pendamping Desa berpendapat bahwa Mutasi tenaga pendamping desa kabupaten asahan dilakukan sesuai dengan kemampuan kerjanya.
- 6) Jawaban responden untuk pernyataan “mutasi tenaga pendamping desa dilakukan atas dasar tingkat pendidikan nya”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 54,90% dan menjawab “Setuju” Sebesar 39,22%. Hal ini menunjukkan bahwa 94,12% Pendamping Desa berpendapat bahwa mutasi dilakukan sesuai dengan tingkatan pendidikan nya.

- 7) Jawaban responden untuk pernyataan “Mutasi dilakukan didasarkan atas dasar linimasa jabatan tenaga pendamping desa kabupaten asahan”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 47,06% dan menjawab “Setuju” Sebesar 43,14%. Hal ini menunjukkan bahwa 90,20% Pendamping Desa berpendapat bahwa mutasi yang dilakukan didasarkan atas dasar linimasa jabatan tenaga pendamping desa kabupaten asahan.
- 8) Jawaban responden untuk pernyataan “Mutasi yang dilakukan dapat menyesuaikan beban kerja tenaga pendamping desa agar tidak berlebihan”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 45,10% dan menjawab “Setuju” Sebesar 47,06%. Hal ini menunjukkan bahwa 92,16% Pendamping Desa berpendapat bahwa Mutasi yang dilakukan dapat menyesuaikan beban kerja tenaga pendamping desa agar tidak berlebihan.
- 9) Jawaban responden untuk pernyataan “Mutasi yang dilakukan sesuai dengan keinginan tenaga pendamping desa”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 49,02% dan menjawab “Setuju” Sebesar 43,14%. Hal ini menunjukkan bahwa 92,16% Pendamping Desa berpendapat bahwa mutasi yang dilakukan sesuai dengan keinginan tenaga pendamping desa.
- 10) Jawaban responden untuk pernyataan “Kebijakan dinas/ Instansi dalam melakukan mutasi sudah sesuai dengan kebutuhan”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 52,94% dan menjawab “Setuju”

Sebesar 39,22%. Hal ini menunjukkan bahwa 92,16% Pendamping Desa berpendapat bahwa Kebijakan dinas/ Instansi dalam melakukan mutasi sudah sesuai dengan kebutuhan.

11) Jawaban responden untuk pernyataan “Mutasi pendamping desa yang dilakukan pada jabatan baru , sesuai dengan tugas pada jabatan yang lama”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 50,98% dan menjawab “Setuju” Sebesar 49,02%. Hal ini menunjukkan bahwa 100% Pendamping Desa berpendapat bahwa mutasi pendamping desa yang dilakukan pada jabatan baru sesuai dengan tugas pada jabatan yang lama.

Berdasarkan jawaban responden terhadap pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator Ketepatan dalam pelaksanaan mutasi tergolong baik.

Dari uraian di atas didapati bahwa semua indikator Mutasi tergolong baik, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Mutasi Tenaga Pendamping Desa Kabupaten Asahan adalah Baik.

4.1.3.4 Variabel Motivasi (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Tenaga Pendamping Desa Kabupaten Asahan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variable Motivasi (Z) sebagai berikut:

Tabel 4.5
Skor Angket untuk Variabel
Motivasi (Z)

Alternatif Jawaban												
NO	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	31	60,78	18	35,29	2	3,92	0	0	0	0	51	100%
2	31	60,78	17	33,33	3	5,88	0	0	0	0	51	100%
3	31	60,78	16	31,37	4	7,84	0	0	0	0	51	100%
4	30	58,82	15	29,41	6	11,76	0	0	0	0	51	100%
5	30	58,82	21	41,18	0	0	0	0	0	0	51	100%
6	27	52,94	20	39,22	4	7,84	0	0	0	0	51	100%
7	30	58,82	21	41,18	0	0	0	0	0	0	51	100%
8	28	54,90	21	41,18	2	3,92	0	0	0	0	51	100%
9	28	54,90	20	39,22	3	5,88	0	0	0	0	51	100%
10	26	50,98	21	41,18	4	7,84	0	0	0	0	51	100%
11	24	47,06	22	43,14	5	9,80	0	0	0	0	51	100%
12	32	62,75	19	37,25	0	0	0	0	0	0	51	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.5 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variable

Motivasi bahwa:

a. Indikator Produktifitas Karyawan

- 1) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya Tidak menunda –nunda pekerjaan dengan sengaja”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 60,78% dan menjawab “Setuju” Sebesar 35,29%. Hal ini menunjukkan bahwa 96,08% Pendamping Desa Tidak menunda –nunda pekerjaan dengan sengaja
- 2) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya selalu mengerjakan tugas sesuai dengan SOP pendamping desa”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 60,78% dan menjawab “Setuju” Sebesar 33,33%.

Hal ini menunjukkan bahwa 94,12% Pendamping Desa selalu mengerjakan tugas sesuai dengan SOP Pendamping Desa.

Berdasarkan jawaban responden atas kedua pernyataan diatas maka dapat dikatakan bahwa indikator Produktifitas Karyawan tergolong Baik.

b. Indikator Tingkat Absensi Rendah

3) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya selalu bekerja minimal 140 Jam kerja Perbulan”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 60,78% dan menjawab “Setuju” Sebesar 31,37%. Hal ini menunjukkan bahwa 92,16% Pendamping Desa selalu bekerja minimal 140 Jam kerja Perbulan

4) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya selalu bekerja sebagai pendamping desa tepat waktu ”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 58,82 % dan menjawab “Setuju” Sebesar 29,41%. Hal ini menunjukkan bahwa 88,24% Pendamping Desa selalu bekerja sebagai pendamping desa tepat waktu

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator Tingkat Absensi Rendah tergolong Baik.

c. Indikator Labour Turn Over (Perputaran Karyawan)

5) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya selalu merasa senang bekerja sebagai tenaga pendamping desa”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 58,82% dan menjawab “Setuju” Sebesar 41,18%.

Hal ini menunjukkan bahwa 100% Pendamping Desa selalu merasa senang bekerja sebagai tenaga pendamping desa.

- 6) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya tidak berkeinginan untuk keluar dari pekerjaan sebagai tenaga pendamping desa”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 52,94% dan menjawab “Setuju” Sebesar 39,22%. Hal ini menunjukkan bahwa 92,16% Pendamping Desa tidak berkeinginan untuk keluar dari pekerjaan sebagai tenaga pendamping desa.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator *Labour Turn Over* (perputaran karyawan) tergolong Baik.

d. Indikator berkurangnya kegelisahan

- 7) Jawaban responden untuk pernyataan “saya merasa ada kepuasan kerja dalam melaksanakan tugas ”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 58,82% dan menjawab “Setuju” Sebesar 41,18%. Hal ini menunjukkan bahwa 100% Pendamping Desa merasa ada kepuasan kerja dalam melaksanakan tugas.
- 8) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya merasa tenang sebagai tenaga pendamping desa”, responden menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 54,90% dan menjawab “Setuju” Sebesar 41,18%. Hal ini menunjukkan bahwa 96,08% Pendamping Desa merasa tenang sebagai tenaga pendamping desa.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator berkurangnya kegelisahan tergolong Baik.

Dari uraian di atas didapati bahwa semua indikator Motivasi tergolong Baik, maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Tenaga Pendamping Desa Kabupaten Asahan adalah Baik.

4.1.4 Measurement Model (Outer Model)

4.1.4.1.1 Convergent Validity

Convergent Validity memiliki prinsip bahwa alat ukur dari sebuah konstruk sebaiknya memiliki korelasi yang tinggi. Dalam uji validitas konvergen, nilai outer loading harus di atas $> 0,7$ dan nilai Average Variance Expected atau AVE harus di atas $> 0,5$ (Julinadi, 2018)

Tabel 4.6
Uji Validitas Konvergen Variabel Y (Kinerja)

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kinerja	Y1.1	0,845	Valid
	Y1.2	0,733	Valid
	Y1.3	0,908	Valid
	Y1.4	0,896	Valid
	Y1.5	0,865	Valid
	Y1.6	0,771	Valid
	Y1.7	0,917	Valid
	Y1.8	0,915	Valid
	Y1.9	0,765	Valid
	Y1.10	0,746	Valid
	Y1.11	0,810	Valid
	Y1.12	0,748	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Dari tabel diatas, terlihat dari semua nilai outer loading lebih besar dari 0,7, maka dapat disimpulkan bahwa hasil uji validatas konvergen Kinerja menyatakan bahwa semua butir pernyataan adalah valid.

Tabel 4.7
Uji Validitas Konvergen Variabel X1
(Kompetensi)

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kompetensi	X1.1	0,830	Valid
	X1.2	0,962	Valid
	X1.3	0,801	Valid
	X1.4	0,844	Valid
	X1.5	0,818	Valid
	X1.6	0,951	Valid
	X1.7	0,925	Valid
	X1.8	0,778	Valid
	X1.9	0,852	Valid
	X1.10	0,775	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Dari tabel diatas, terlihat dari semua nilai outer loading lebih besar dari 0,7, maka dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas konvergen Kompetensi menyatakan bahwa semua butir pernyataan adalah valid.

Tabel 4.8
Uji Validitas Konvergen Variabel X2 (Mutasi)

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
<i>Mutasi</i>	X2.1	0,961	Valid
	X2.2	0,967	Valid
	X2.3	0,787	Valid
	X2.4	0,814	Valid
	X2.5	0,950	Valid
	X2.6	0,858	Valid
	X2.7	0,858	Valid
	X2.8	0,834	Valid
	X2.9	0,907	Valid
	X2.10	0,790	Valid
	X2.11	0,791	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Dari tabel diatas, terlihat bahwa semua nilai outer loading lebih besar dari 0,7, maka dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas konvergen *Mutasi* menyatakan bahwa semua butir pernyataan adalah valid.

Tabel 4.9
Uji Validitas Konvergen Variabel Z
(Motivasi Kerja)

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Motivasi Kerja	Z1.1	0,935	Valid
	Z1.2	0,881	Valid
	Z1.3	0,932	Valid
	Z1.4	0,883	Valid
	Z1.5	0,872	Valid
	Z1.6	0,843	Valid
	Z1.7	0,708	Valid
	Z1.8	0,755	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Dari tabel diatas, terlihat bahwa semua nilai outer loading lebih besar dari 0,7, maka dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas konvergen Motivasi menyatakan bahwa semua butir pernyataan adalah valid.

Tabel 4.10
Hasil Pengujian AVE

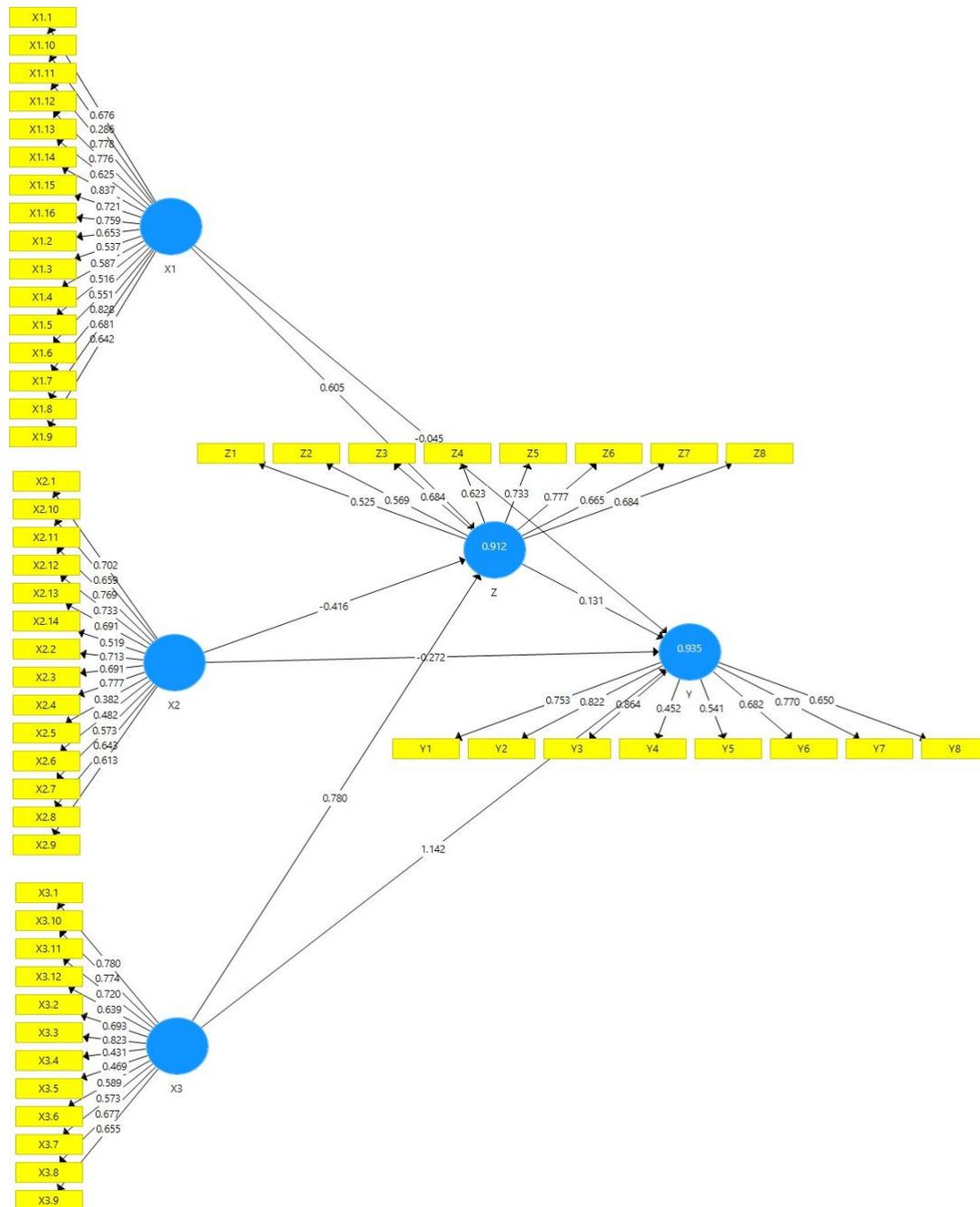
Variabel	Nilai AVE	Hasil Uji
Kinerja (Y)	0,688	Valid
Kompetensi (X1)	0,749	Valid
<i>Mutasi</i> (X2)	0,766	Valid
Motivasi (Z)	0,687	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Berdasarkan tabel 4.10 diatas terlihat bahwa nilai *AVE* (*Avarage Variant Extracted*) setiap variabel adalah lebih besar dari 0.5. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel atau konstruk yang digunakan adalah valid.

Pengujian validitas diskriminan juga dapat dilihat dari hasil nilai *cross loading* tiap indikator pertanyaan terhadap variabel. Yaitu $\geq 0,7$ adalah nilai Valid

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen terhadap seluruh variabel penelitian, kemudian diperoleh model *path coefficients* sebagai berikut:



Gambar 4.1
Path Coefficients

4.1.4.1.1 Discriminant validity

Discriminant Validity memiliki tujuan untuk melihat besaran nilai validitas diskriminan dari cross loading. Nilai cross loading harus di atas $> 0,7$. Apabila nilai konstruk variabel lebih besar daripada variabel lainnya maka cross loading dapat dianggap valid (Juliandi, 2018)

Tabel 4.11
Hasil Pengujian Cross Loading

Indikator	Kompetensi (X1)	Mutasi (X2)	Kinerja (Y)	Motivasi (Z)
X1.1	0,830			
X1.2	0,962			
X1.3	0,801			
X1.4	0,844			
X1.5	0,818			
X1.6	0,951			
X1.7	0,925			
X1.8	0,778			
X1.9	0,852			
X1.10	0,775			
X1.11	0,905			
X1.12	0,914			
X1.13	0,894			
X1.14	0,842			
X2.1		0,961		
X2.2		0,967		
X2.3		0,787		
X2.4		0,814		
X2.5		0,950		
X2.6		0,858		
X2.7		0,858		
X2.8		0,834		
X2.9		0,907		
X2.10		0,790		
Y1.1			0,845	

Y1.2			0,733	
Y1.3			0,908	
Y1.4			0,896	
Y1.5			0,865	
Y1.6			0,771	
Y1.7			0,917	
Y1.8			0,915	
Y1.9			0,765	
Y1.10			0,746	
Y1.11			0,810	
Y1.12			0,748	
Z1.1				0,935
Z1.2				0,881
Z1.3				0,932
Z1.4				0,883
Z1.5				0,872
Z1.6				0,843
Z1.7				0,708
Z1.8				0,755
Z1.9				0,720
Z1.10				0,800
Z1.11				0,799
Z1.12				0,781

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, keseluruhan variabel memiliki rata-rata nilai indikator di atas 0.70 sehingga setiap indikator pertanyaan dari keseluruhan variabel tersebut memenuhi validitas diskriminan.

4.1.4.1.2 Construct Reliability and Validity

Pengujian Reliability dilakukan menggunakan dua metode, yaitu cronbach's alpha dan composite reliability. Rule of thumb yang digunakan untuk nilai composite reliability yaitu $> 0,6$ serta nilai cronbach's alpha $> 0,6$. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $< 0,60$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi

Tabel 4.12
Construct Reliability and
Validity

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Hasil
Kinerja (Y)	0,958	0,963	Reliabel
Kompetensi (X1)	0,974	0,977	Reliabel
<i>Mutasi</i> (X2)	0,965	0,970	Reliabel
Motivasi (Z)	0,958	0,963	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.12 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel penelitian memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composit reliability* $> 0,60$. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian dinyatakan reliabel.

4.1.5 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

4.1.5.1 R-Square

Menurut Juliandi (2018), Kriteria dari R-Square adalah:

- (1) jika nilai = 0.75 → model adalah substansial (kuat)
- (2) jika nilai = 0.50 → model adalah moderate (sedang)
- (3) jika nilai = 0.25 → model adalah lemah (buruk)

Tabel 4.13
R-Square

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kinerja	0,953	0,950
Motivasi Kerja	0,954	0,952

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan dari pengujian nilai *R-Square* di atas adalah sebagai berikut: *R-Square* model jalur I = 0,953. Artinya kemampuan variabel X yaitu Kompetensi dan *Mutasi* dalam menjelaskan Y (Kinerja) adalah sebesar 95,3% dengan demikian model tergolong substansial (kuat); dan (2) *R-Square* model Jalur I = 0.954 artinya kemampuan variabel X Kompetensi dan *Mutasi* dalam menjelaskan Z (motivasi kerja) adalah sebesar 95,4% dengan demikian model tergolong substansial (kuat).

4.1.5.2 F-Square

Kriteria *F-Square* menurut Juliandi (2018) adalah sebagai berikut:

- (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen;
- (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan
- (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.14
F-Square

Variabel	Kinerja (Y)	Kompetensi (X1)	<i>Mutasi</i> (X2)	Motivasi (Z)
Kinerja				
Kompetensi	0,270			0,673
<i>Mutasi</i>	0,099			1,606
Motivasi Kerja	0,181			

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel 4.14 diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel Kompetensi terhadap Kinerja memiliki nilai = 0,270, maka efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel *Mutasi* terhadap Kinerja memiliki nilai = 0,099, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen
- 3) Variabel Kompetensi terhadap Motivasi memiliki nilai = 0,637, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 4) Variabel *Mutasi* terhadap Motivasi memiliki nilai = 1,606, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 5) Variabel Motivasi terhadap Kinerja memiliki nilai = 0,181, maka efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.1.6 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah untuk menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

4.1.6.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Tabel 4.15
Path Coefficients

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompetensi -> Kinerja	0,325	0,324	0,096	3,393	0,001
Mutasi -> Kinerja	0,246	0,255	0,111	2,218	0,027
Motivasi -> Kinerja	0,427	0,419	0,155	2,751	0,006
Kompetensi -> Motivasi Kerja	0,394	0,400	0,078	5,052	0,000
Mutasi -> Motivasi Kerja	0,608	0,604	0,077	7,888	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Berdasarkan pada Tabel 4.15, hasil pengujiannya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Pengujian hipotesis pada penelitian ini dengan melihat jalur koefisien (original sample) semuanya positif, nilai t-statistik $3,393 > t\text{-tabel} (1,99)$ atau nilai p-value $0,001 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa semua hasil uji berpengaruh positif dan signifikan, secara terperinci disajikan sebagai berikut :

- 1) Kompetensi (X1) terhadap Kinerja (Y) Nilai Original sample 0,325 nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 3,393 > t\text{ tabel } 1,99$ dan $P\text{-Values } 0,001 < 0,05$ berarti, pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja adalah positif dan signifikan.
- 2) Mutasi (X2) terhadap Kinerja (Y) : Nilai Original Sample 0,246, nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 2,218 >$ dan $P\text{-Values} = 0,027 < 0,05$, Artinya, Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja .

- 3) Motivasi (Z) terhadap Kinerja (Y) : Nilai Orisinal Sample 0,427 nilai T $Statistic(|O/STDEV|) = 2,751$ dan $P-Values = 0.006 < 0.05$, artinya, pengaruh Motivasi terhadap Kinerja adalah positif dan signifikan.
- 4) Kompetensi (X1) terhadap Motivasi (Z) : Nilai Orisinal Sample 0,394 nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 5,052$ dan $P-Values = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi adalah positif dan signifikan.
- 5) Mutasi (X2) terhadap Motivasi (Z) : Nilai Orisinal Sample 0,608 nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 7,888$ dan $P-Values = 0.000 > 0.05$, artinya, pengaruh *Mutasi* terhadap Motivasi adalah positif dan signifikan.

4.1.6.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effects*)

Tabel 4.16
Specific Indirect Effects

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Kompetensi -> Motivasi -> Kinerja	0,168	0,166	0,067	2,498	0,013
<i>Mutasi</i> -> Motivasi -> Kinerja	0,260	0,255	0,103	2,537	0,011

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Berdasarkan table 4.16 diatas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja melalui Motivasi mempunyai koefisien Original Sample jalur 0,168. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,013 < 0.05$, berarti dapat disimpulkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap Kinerja melalui Motivasi pada Tenaga Pendamping Desa Kabupaten Asahan .

2. Pengaruh *Mutasi* terhadap Kinerja melalui Motivasi mempunyai koefisien Original Sample jalur 0,260. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,011 > 0,05$, berarti dapat disimpulkan bahwa *Mutasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui Motivasi pada Tenaga Pendamping Desa Kabupaten Asahan .

4.1.6.3 Total Effects (Pengaruh Total)

Total effects (total efek) merupakan total dari *direct effects* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.17
Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompetensi -> Kinerja	0,493	0,490	0,084	5,868	0,000
<i>Mutasi</i> -> Kinerja	0,506	0,510	0,081	6,207	0,000
Motivasi -> Kinerja	0,427	0,419	0,155	2,751	0,006
Kompetensi -> Motivasi Kerja	0,394	0,400	0,078	5,052	0,000
<i>Mutasi</i> -> Motivasi Kerja	0,608	0,604	0,077	7,888	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

1. Total efek untuk hubungan Kompetensi dan Kinerja nilai $Tstatistics(O/STDEV/)$ adalah sebesar 5,868 dengan $P-values$ $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan)
2. Total efek untuk hubungan *Mutasi* dan Kinerja nilai $Tstatistics(O/STDEV/)$ adalah sebesar 6,207 > t tabel 1,99 dengan $P-values$ $0,000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan)
3. Total efek untuk hubungan Motivasi dan Kinerja nilai $Tstatistics(O/STDEV/)$ adalah sebesar 2,751 > t tabel 1,99 dengan $P-values$ $0.006 < 0.05$ (berpengaruh signifikan)
4. Total efek hubungan Kompetensi dan Motivasi nilai $Tstatistics(O/STDEV/)$ adalah sebesar 5,052 > t tabel 1,99 dengan $P-values$ $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan)
5. Total efek untuk hubungan *Mutasi* dan Motivasi nilai $Tstatistics(O/STDEV/)$ adalah sebesar 7,888 > t tabel 1,99 dengan $P-values$ $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan)

4.2 Pembahasan

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah mengenai kesesuaian teori terhadap penelitian, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini ada 7 (tujuh) bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

4.2.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Menurut Brian,(2013) Kompetensi adalah suatu karakteristik perilaku yang menggambarkan motif, konsep dan nilai-nilai pengetahuan atau keahlian yang ditunjukkan oleh pekerja yang unggul kedalam pekerjaannya

Kompetensi adalah segala sesuatu yang ada pada diri Pendamping Desa yang dapat mempengaruhi Kinerja dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal. Kualitas Kompetensi sangat berdampak pada Kinerja . Seberapa baik Pendamping Desa menjalankan tugasnya sangat mempengaruhi tingkat kompetensi,tingkat inovasi dan kolaborasi dengan Pendamping Desa lain, kehadiran, dan retensi Pendamping Desa.

Hasil pengujian analisa jalur menunjukkan bahwa variabel Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja dengan nilai Original Sample 0,325 , nilai t hitung 3,393 > t tabel 2,011 dan nilai signifikansi sebesar 0,001 < 0,05. Hal ini berarti Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada Tenaga Pendamping Desa Kabupaten Asahan . Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gunawan., (2015), Suhendri (2018),Siti Mujiatun (2015), yang menyimpulkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja .

Hal ini menunjukkan bahwa Kompetensi mampu meningkatkan Kinerja Tenaga Pendamping Desa Kabupaten Asahan , dimana dengan kondisi Kompetensi yang baik maka Pendamping Desa akan mampu bekerja sehingga kinerja yang dihasilkan akan optimal. Dalam hal ini bila kompetensi Pendamping Desa meningkat maka kinerjanya akan meningkat

Seorang pegawai memiliki kompetensi yang tinggi apabila pekerja tersebut. memiliki keahlian/pengetahuan. dan memiliki keterampilan yang baik, punya motivasi yang tinggi dalam bekerja. mempunyai sifat dan punya prinsip kerja yang kuat, dengan demikian nilai pekerja tersebut akan mempunyai kinerja yang baik dimana kualitas dan kuantitas kerja yang baik taat pada aturan, punya tanggung jawab kerja berinisiatif dan dapat bekerjasama. Artinya kompetensi yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik.

Oleh karena itu, yang harus dilakukan oleh Tenaga Pendamping Desa Kabupaten Asahan adalah tetap konsisten dalam meningkatkan kompetensi bagi Pendamping Desa.

4.2.2 Pengaruh *Mutasi* Terhadap Kinerja

Moekijat (2010), menyatakan bahwa Mutasi adalah suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatnya tidak lebih tinggi atau tidak lebih rendah (yang tingkatnya sama) dalam rencana gaji. Berdasarkan pengertian mutasi dari beberapa ahli di atas dapat

disimpulkan bahwa mutasi adalah suatu proses pemindahan posisi /jabatan /pekerjaan seorang karyawan ke posisi/jabatan/pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sederajat. Mutasi merupakan kegiatan rutin dari perusahaan untuk melaksanakan prinsip *the right men on the right place*.

Sementara itu tujuan mutasi seperti dikemukakan oleh Hasibuan (2010) adalah : 1) Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, 2) Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan,3) Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan,4) Untuk menghilangkan rasa bosan terhadap pekerjaannya,5) Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi,6) Untuk pelaksanaan hukuman /sanksi atas pelanggaran- pelanggaran yang dilakukan,7) Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya,8) Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik, 9) Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan,10) Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan

Hasil pengujian analisa pada penelitian ini jalur menunjukkan bahwa variabel *Mutasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, dengan nilai original sample 0,246 nilai thitung 2,218 > t tabel 2,011 dan nilai signifikansi sebesar 0,027 < 0,05. Hal ini berarti *Mutasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sekarniati Vega (2021), Anggraini Husein (2022), yang menyimpulkan bahwa penerapan *Mutasi* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja .

Dengan demikian bila mutasi berjalan dengan baik maka kinerja akan baik, Hasil penelitian ini mendapati bahwa Variabel Mutasi pada Pendamping Desa Kabupaten Asahan termasuk kategori baik, sehingga kinerja pendamping desa Kabupaten Asahan adalah Baik.

4.2.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja

Menurut Brian,(2013) Kompetensi adalah suatu karakteristik perilaku yang menggambarkan motif, konsep dan nilai-nilai pengetahuan atau keahlian yang ditunjukkan oleh pekerja yang unggul kedalam pekerjaannya.

Sementara itu Gunawan (2015) menyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

Hasil pengujian analisa jalur pada penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, dengan nilai Original Sample 0,394 , nilai t- hitung $5,052 > t\text{-tabel } 2,011$ dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi pada Tenaga Pendamping Desa Kabupaten Asahan . Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suhendri (2018), Pariesti dkk (2022)

yang menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari Kompetensi terhadap motivasi kerja.

Dari hasil penelitian ini secara umum Kompetensi sudah baik, sehingga menimbulkan motivasi yang tinggi dalam menjalankan tugas. Jika Kompetensi Pendamping Desa meningkat maka motivasi kerjanya akan meningkat.

Kompetensi akan mempengaruhi pembentukan motivasi kerja. Kompetensi, sebagian besar bertanggung jawab atas apakah seorang Pendamping Desa akan bekerja sesuai potensinya. Kompetensi yang baik dapat mempengaruhi Motivasi seorang Pendamping Desa.

4.2.4 Pengaruh *Mutasi* Terhadap Motivasi Kerja

Mutasi memiliki keunggulan karena hubungan antara pemimpin dan bawahan berorientasi pada sifat melayani dan lebih menekankan pada kekuatan moral dalam memimpin. Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk melayani kepentingan bawahannya agar mereka lebih sejahtera. *Mutasi* sering fokus pada pengembangan pengikut dengan tujuan meningkatkan kapasitas pengikut untuk melakukan pendekatan kreatif dan mengambil tanggung jawab yang lebih besar di tempat kerja.

Hasil *Mutasi* dapat diukur melalui Frekuensi mutasi, alasan mutasi dan ketepatan dalam melaksanakan mutasi.

Hasil pengujian analisa jalur pada penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *Mutasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel

Motivasi dengan nilai Original Sample 0,608 t hitung 7,888 $>$ t tabel 2,011 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 $<$ 0,05. Hal ini berarti *Mutasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi pada Tenaga Pendamping Desa Kabupaten Asahan . Berarti jika proses mutasi semakin membaik maka motivasi kerja akan meningkat.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widyamanto.dkk (2023.) Tumini dkk (2022) yang menyatakan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

Berdasarkan hasil penelitian ini bahwa variabel Mutasi pada Pendamping Desa Kabupaten Asahan adalah Baik, hal ini akan membuat motivasi kerjanya akan baik.

4.2.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Motivasi merupakan kondisi yang dapat mendorong seseorang atau Pendamping Desa untuk melakukan pekerjaannya guna mewujudkan tujuan dari organisasi yang sudah ditetapkan (Aprilliansyah et al., 2018). Motivasi adalah seperangkat kekuatan efektif yang datang dari dalam dan luar diri seseorang yang merupakan primer yang merupakan perilaku dan bentuk yang berhubungan dengan pekerjaan, arah, intensitas dan ketekunan yang ditentukannya.

Motivasi menghasilkan Kinerja karena memenuhi kebutuhan individu akan aktualisasi diri.

Hasil pengujian analisa jalur pada penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

variabel Kinerja dengan nilai Original Sample 0,427, Nilai t hitung $2,751 > t$ tabel 2,011 dan nilai signifikansi sebesar $0,006 < 0,05$. Hal ini berarti Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada Tenaga Pendamping Desa Kabupaten Asahan .

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Angriawan, (2017), Iskandar Mulia (2015) yang menyimpulkan bahwa Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja .

Berdasarkan hasil penelitian ini bahwa Motivasi Pendamping Desa sudah cukup tinggi. Dengan demikian bila motivasi pendamping desa atau meningkat maka kinerja akan tinggi atau meningkat.

Motivasi yang tinggi menunjukkan bahwa produktifitas SDM tinggi , tingkat absensi rendah dan turn over rendah, dengan kondisi sedemikian akan dapat membuat kinerja SDM meningkat.

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Pendamping Desa sudah cukup tinggi.

4.2.6 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja

Bagian sebelumnya telah dijelaskan bahwa secara langsung Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi maupun kinerja. Kompetensi yang baik akan menimbulkan motivasi yang tinggi dari seseorang , dengan motivasi yang tinggi seseorang itu akan bekerja dengan baik sehingga kinerja menjadi Baik.

Hasil pengujian statistik yang menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui Motivasi dengan nilai thitung $2,498 > t$ tabel $2,011$ dan signifikansi sebesar 0.013 sehingga $< 0,05$.

Hal ini berarti Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui Motivasi pada Tenaga Pendamping Desa Kabupaten Asahan . Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Gunawan, (2015), Pariesti dkk (2022) yang menyimpulkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai variabel *intervening*

4.2.7 Pengaruh *Mutasi* Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja

Bagian sebelumnya telah dijelaskan bahwa secara langsung *Mutasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi maupun kinerja .

Bila *Mutasi* berjalan baik akan meningkatkan motivasi seseorang dalam bekerja dengan motivasi yang tinggi maka seorang akan meningkat hasil kerjanya berarti kinerjanya meningkat

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Mutasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui Motivasi dengan nilai Original Sample $0,26$, t -hitung $2,537 > t$ -tabel $2,011$ dan signifikansi (P-Values) sebesar $0.011 < 0,05$.

Hal ini berarti *Mutasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui Motivasi pada Tenaga Pendamping Desa Kabupaten Asahan .

Mutasi yang baik akan memotivasi Pendamping Desa untuk memiliki kinerja yang baik. Semakin tinggi Motivasi yang dimiliki oleh Pendamping Desa maka semakin baik pula kinerjanya. Sehingga kepemimpinan dengan tipe *Mutasi* akan mampu memberikan Motivasi positif bagi Pendamping Desa, pada akhirnya akan mampu menciptakan Kinerja yang baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Tumini dkk (2022),Widyamanto dkk (2023),dan Anggreini Husein (2023) yang menyimpulkan bahwa *Mutasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai variabel *intervening*.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian tentang pengaruh kompetensi dan mutasi terhadap kinerja tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening sebagai berikut :

1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan
2. Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan
3. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan
4. Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan
5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan
6. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi kerja Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan
7. Kompetensi, mutasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Tenaga Pendamping Desa di Kabupaten Asahan

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran yang dapat diberikan adalah:

1. Kompetensi Tenaga Pendamping Desa Kabupaten Asahan sudah termasuk baik, namun perlu ditingkatkan lagi seperti dalam hal kesesuaian pemberian pelatihan dengan tingkat pendidikan dan tugas/kemampuan teknis pendampingan.
2. Mutasi sudah termasuk baik, namun yang perlu diperbaiki lagi cara pelaksanaan mutasi hendaknya dilakukan secara objektif dengan berorientasi pada kesesuaian latar belakang pendidikan dan kemampuan Pendamping Desa yang dimutasi, selain itu agar pelaksanaan mutasi berjalan lebih lebih efektif dan objektif adapun dasar /acuan yang digunakan adalah menggunakan hasil asesmen yang kegiatannya telah dilaksanakan di Tenaga Pendamping Desa Kabupaten Asahan
3. Dalam hal motivasi perlu ditingkatkan, terutama motivasi yang berasal dari atasan langsung /pimpinan sehingga Pendamping Desa dapat lebih bersemangat dalam bekerja dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat, perlunya perhatian khusus terhadap Pendamping Desa yang memiliki ketidaksesuaian beban kerja dengan kelas jabatan yang diterima Pendamping Desa .

4. Pimpinan Tenaga Pendamping Desa Kabupaten Asahan bisa meningkatkan kinerja Pendamping Desa agar Pendamping Desa menggunakan waktu kerja secara efisien, memiliki inisiatif dalam menyelesaikan masalah, masuk dan pulang kantor tepat waktu serta kemampuan memahami dan menguasai bidang tugasnya dengan cara meningkatkan kompetensi Pendamping Desa, sistem mutasi yang baik dan motivasi Pendamping Desa yang tinggi.
5. Kompetensi Tenaga Pendamping Desa Kabupaten Asahan yang sudah baik disarankan untuk dipertahankan dan ditingkatkan , terutama agar pendamping desa mencintai pekerjaannya meningkatkan motivasi kerja, giat memberdayakan masyarakat desa dan meningkatkan keterampilan komunikasi.
6. Terbuka kesempatan untuk peneliti selanjutnya untuk lebih meneliti kinerja Pendamping Desa di Kabupaten Asahan dengan variabel variabel lain.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam

penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Dalam faktor mempengaruhi Kinerja hanya menggunakan faktor Kompetensi, *Mutasi* ,dan motivasi kerja Variabel Motivasi digunakan sebagai variabel mediasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja .
2. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman pada setiap responden, juga faktor lain seperti kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini husein, 2022, Pengaruh mutasi kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai , oikusnomos, jurnal kajian ekonomi bisnis volume 15, I juni 2020
- Aprinto,Brian.2013.*Pedoman Lengkap Profesional SDM Indonesia*,Penerbit PPM, Jakarta Pusat.
- Arep, Ishak. 2004. *Manajemen Motivasi*, PT. Grasindo, Jakarta.
- Badeni. 2013.*Kepemimpinan dan perilaku Organisasi*, PT. Alfabeta, Bandung.
Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*,Penerbit Erlangga, Bandung.
- Faustyna. 2014.Pengaruh Kompetensi dan Komitmen pada Tugas terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Dharma Deli Medan,*Jurna lManajemen dan Bisnis*, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara,Vol.14 No.1.
- Gunawan,2015 Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada kantor UPTd pendapatan wilayah 1 palu, ejournal ,katalogisd volume 3 nomor I, javani 2015 hal 75-85
- Habibi,Norvian.2015.Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai diBadan Pertanahan Nasional Kantor Wilayah Kalimantan Barat, *Jurnal Manajemen*, Fakultas Ekonomi UNTAN, Vol. 4. No.2.
- Harapan. 2012. *Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Inst itut Agama Islam Negeri Sumatera Utara*, Tesis PPS UniversitasMuhammadiyah Sumatera Utara.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2012. *Manajemen SDM*. Edisi Revisi, Cetakan Ke Tigabelas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010.*Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Indriani.2009. *Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerjater hadap Kinerja Dosen Akademi Swas ta di Kota Semarang*, Tesis PPS Universitas Negeri Semarang, Semarang.
- Irfan. 2015. *Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kota TanjungBalai*, Tesis PPS Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Ismail, P Solihin.2012.*Manajemen Strategi* , Jakarta Erlangga

- Juliana Ambarita, Arnimisari. 2015. Pengaruh Mutasi terhadap Semangat kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pematang Siantar, *Jurnal Perspektif*, Universitas Sumatera Utara, Vol.8 No.2.
- Juliandi, Azuar dan Irfan. 2013. *Metodologi Penelitian Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Bisnis*. Edisi kedua. Citapustaka Media Perintis. Bandung.
- Jurnal: Emmyah. 2009. *Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Negeri Ujung Pandang*, Tesis PPS STIA LAN, Makassar.
- Kristina. 2012. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Bintang Timur Tangerang*, Tesis PPS Universitas Esa Unggul, Jakarta.
- Malthis, Robert L. Jackson dan John H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku I*, Sadeli, (penterj.) dan Bayu Prawira (penterj.), Salemba Empat, Jakarta.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangku Prawira dan Hubbeis, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Ghalia Indonesia, Bogor.
- Manullang. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ciptapustaka Media Perintis, Bandung.
- Masram dan Mu'ah. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo. Zifatama Publisher.
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi.. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Nawawi Uha, Ismail. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta. Nawawi. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Bisnis Yang Kompetitif)*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press
- Nawawi. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Noor, Juliansyah. 2013. *Penelitian Ilmu Manajemen*, Edisi Pertama, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.

- Palan, R. 2007. *Competency Management. Teknik mengimplemnetasikan Manajemen SDM berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Penerjemah: OctaMelia Jalal. Penerbit PPM. Jakarta.
- Pariesti,agustina christa, usup riassy, metiana. 2022.Pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan transformational terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel interevening pada kantor inspektorat kab kantingan,*journal of environment and management* volume3,nomor I.
- Purba,John hendri 2020.Pengaruh mutasi dan promosi kerja terhadap kinerja karyawan, manajemenvolume 6 No 2, Juli-Desember 2020
- Qamariah, Inneke dan Fadli.2011.Pengaruh Perencanaan Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indonesia Asahan Alumunium Kuala Tanjung.*Jurnal Ekonomi*, Vol. 14 No.2.
- Rarung, Novi.2015.Pengaruh Mutasi Pegawai dan Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai,*Jurnal EMBA*, PPS Universitas Samratulangi,Vol. 3 No.4, Desember 2015.
- Rivai, Veitzal dan Sagala. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*, PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Runtuwene, Patricia. 2016.Pengaruh Penempatan Kerja, Mutasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulutgo Manado, *Jurnal Berkala Ilmiah*, Universitas Samratulangi,Vol.16 No.14.
- Sartika, Amwiriani. 2015.Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, PengelolaanKeuangandanAset Daerah Kota Palu,*e-JurnalKatalogis*,Vol. 3 No.1
- Sayuti Hasibuan. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Nonsekuler*. Surakarta: Penerbit Universitas Muhammadiyah Press bekerja sama dengan Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Sekarniati,vega 2021Pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada badanpendapatan daerah provinsi riau, repository .uin-suska.ac.id
- Setiawan,Agung.2013.Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang, *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 1 No.4.
- Sholihin, M. dan Ratmono, D. (2020). Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis Edisi 2. Yogyakarta:Andi Offset.

- Siagian, Sondang P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Jakarta.
- Simanjuntak, Payaman, 2005, *Pengantar Sumber Daya Manusia*, LPFE UI, Jakarta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Teori, Kuesioner dan Analisis data Sumber Daya Manusia*, Penerbit CAPS, Yogyakarta.
- Surasmi. 2012. *Pengaruh Mutasi Karyawan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kantor Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I*, S2 thesis, PPS Universitas Pembangunan Nasional Veteran, Jawa Timur.
- Sutrisno, Edi. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prenada Media Group, Jakarta.
- Syamsul Ma'arif, M. 2011. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*, PT. IPB Press, Bogor.
- Tumini, hendra, jonn, yusroniah. Pengaruh mutasi dan beban kerja terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel interevnning pada karyawan kantor KPU probolinggo, journal economic volume 18 nomor 2, 2022
- Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Utami, Setyaningsih Sri dan Agus Hartanto. 2010. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Jumantono Kabupaten Karanganyar. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol. 4 No.1.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Widiyawanto, indra, Mulyaningsih, 2023. Pengaruh mutasi jabatan dan penghargaan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening di PT jasa raharja Surabaya, *Ejournal ,unhi.ac.id widya manajemen* Vol 5.No 1 2023.
- Widodo, Sri. 2010. Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan, *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol. 4

- Winanti, Marliana Budhi ningtias. 2011. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat Jurnal Ilmiah UNIKOM, Vol 7 No.2, Mei 2011.
- Winardi. 2008. Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Winata, Hendri. 2005. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Inventarisasi Sumber Daya Mineral, Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi, Universitas Pendidikan Indonesia, Vol.3 No.6, Januari 2005.
- Wirmayanis, Suziyana. 2014. Pengaruh Kemampuan Kerja, Komitmen Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai, Jurnal Dinamika Manajemen, Universitas Jambi, Vol.2 No.3, September 2014.
- Yani, Ahmad. 2010. *Pengaruh Disiplin Kerja dan lingkungan Kerja terhadap semangat kerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja & Transmigrasi Provinsi Jawa Barat*, Tesis PPS STIA LAN, Bandung

LAMPIRAN



ANGKET PENELITIAN
PENGARUH KOMPETENSI DAN MUTASI TERHADAP KINERJA
TENAGA PENDAMPING DESA DI KABUPATEN ASAHAN
(MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING)

Kepada Yth.
Bapak/Ibu
TENAGA PENDAMPING DESA KABUPATEN ASAHAN

Di

—
Jalan Batu Delima Perumahan
Komplek DPRD Kisaran

Assalamualaikum Wr.Wb

Dengan Hormat

1. Izinkan perkenalkan nama saya **MULKAN HASANUDDIN NPM: 2220030026** Mahasiswa Magister Manajemen Konsentrasi MSDM di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bersama ini saya memohon kesediannya , untuk mengisi daftar Pernyataan dalam angket yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan Tesis pada Program Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Dengan ini saya memohon untuk kesediaan Bapak/Ibu dalam membantu saya mengisi angket ini. Angket ini bertujuan untuk kepentingan ilmiah, oleh karena itu jawaban atau pendapat yang Bapak/Ibu berikan sangat bermanfaat bagi pengembangan ilmu. Saya mohon agar menjawab dengan sejujurnya dari kondisi bapak/ibu yang sebenarnya.
4. Atas kesedian dan partisipasi bapak/ibu untuk mengisi amgket ini dalam waktu singkat . saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya

MULKAN HASANUDDIN

ANGKET PENELITIAN

PENGARUH KOMPETENSI DAN MUTASI TERHADAP KINERJA TENAGA PENDAMPING DESA DI KABUPATEN ASAHAN (MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING)

IDENTITAS RESPONDEN

NO	:	
Usia	:	
Pendidikan terakhir	:	
Jenis kelamin	:	
Lama bekerja Sebagai Pendamping Desa	:	
Jabatan	:	
Wilayah kerja	:	Tk Kab/Kec/Desa (Pilih Salah Satu)

Beri tanda centang (√) pada salah satu kolom yang anda pilih dari setiap pernyataan yang tersedia.

KETERANGAN:

SS	:	Sangat Setuju
S	:	Setuju
KS	:	Kurang Setuju
TS	:	Tidak Setuju
STS	:	Sangat Tidak Setuju

ANGKET PENELITIAN

PENGARUH KOMPETENSI DAN MUTASI TERHADAP KINERJA TENAGA PENDAMPING DESA DI KABUPATEN ASAHAN (MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING)

KINERJA TENAGA PENDAMPING DESA (Y)						
NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
KUALITAS KERJA						
1.	Saya selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga tidak terjadi kesalahan					
2.	Produktifitas kerja yang saya hasilkan selalu bermanfaat bagi masyarakat					
KUANTITAS KERJA						
3.	Saya selalu dapat menyelesaikan sejumlah pekerjaan dengan efisien dan efektif					
4.	Saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan					
TANGGUNG JAWAB						
5.	Saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada saya					
6.	Saya bertanggung jawab terhadap keamanan dan pemeliharaan sarana dan prasarana kerja yang digunakan					
INISIATIF						
7.	Saya mampu menganalisis dan menciptakan penyelesaian pekerjaan agar lebih baik					
8.	Saya mampu membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang saya hadapi					
KERJA SAMA						
9.	Saya selalu bersedia bekerjasama dengan kerja saya maupun dengan atasan					
10.	Saya bersedia berpartisipasi didalam maupun diluar tugas agar hasil pekerjaan semakin membaik					
KETAATAN						
11.	Saya selalu mematuhi peraturan yang berlaku dalam pelaksanaan tugas					
12.	Saya selalu mengerjakan dengan baik tugas-tugas yang diberikan kepada saya					



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

ANGKET PENELITIAN

PENGARUH KOMPETENSI DAN MUTASI TERHADAP KINERJA TENAGA PENDAMPING DESA DI KABUPATEN ASAHAN (MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING)

KOMPETENSI (X1)						
NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
MOTIVASI						
1.	Saya selalu bersemangat menjalankan tugas yang menantang					
2.	Saya selalu berpartisipasi secara konsisten untuk terus memperbaiki diri					
TRAITS (SIFAT-SIFAT)						
3.	Saya selalu percaya diri dalam menjalankan tugas saya					
4.	Saya selalu pantang menyerah menghadapi masalah dalam pekerjaan					
SELF CONCEPT (PENGETAHUAN DIRI)						
5.	Saya merasa bahwa seorang pendamping desa harus mencintai pekerjaannya					
6.	Saya berprinsip bahwa tugas saya harus giat memberdayakan masyarakat desa					
KNOWLEDGE (PENGETAHUAN)						
7.	Saya mempunyai pengetahuan yang relevan dengan tugas saya					
8.	Mampu melaksanakan tugas dengan pengetahuan yang saya miliki					
SKILL (KEAHLIAN)						
9.	Saya mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang lebih baik dan lebih cepat dengan menggunakan komputer					
10.	Saya memiliki keterampilan berkomunikasi yang baik dengan masyarakat					



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

ANGKET PENELITIAN

PENGARUH KOMPETENSI DAN MUTASI TERHADAP KINERJA TENAGA PENDAMPING DESA DI KABUPATEN ASAHAN (MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING)

MUTASI (X2)						
NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
FREKUENSI MUTASI						
1	Saya menilai bahwa mutasi tenaga pendamping desa di kabupaten asahan telah sesuai dengan waktunya					
2	Saya menilai bahwa Frekuensi Mutasi tenaga pendamping desa di kabupaten asahan cukup baik					
ALASAN MUTASI						
3	Saya merasa mutasi tenaga pendamping desa di kabupaten asahan yang dilakukan sesuai dengan latar belakang pendidikan					
4	Saya merasa mutasi yang dilakukan mendekati tempat tinggal tenaga pendamping desa di kabupaten asahan					
KETEPATAN DALAM PELAKSANAAN MUTASI						
5	Mutasi tenaga pendamping desa kabupaten asahan dilakukan sesuai dengan kemampuan kerjanya					
6	Mutasi tenaga pendamping desa kabupaten asahan dilakukan atas dasar tingkat pendidikannya					
7	Mutasi yang dilakukan didasarkan atas dasar linimasa jabatan tenaga pendamping desa kabupaten asahan					
8	Mutasi yang dilakukan dapat menyesuaikan beban kerja tenaga pendamping desa agar tidak berlebihan					
9	Mutasi yang dilakukan sesuai dengan keinginan tenaga pendamping desa					
10	Kebijakan dinas/Instansi dalam melakukan mutasi sudah sesuai dengan kebutuhan					
11	Mutasi pendamping desa yang dilakukan pada jabatan baru, sesuai dengan tugas pada jabatan yang lama					



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

ANGKET PENELITIAN
PENGARUH KOMPETENSI DAN MUTASI TERHADAP
KINERJA TENAGA PENDAMPING DESA DI KABUPATEN
ASAHAN (MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING)

MOTIVASI (Z)						
NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
PRODUKTIFITAS KARYAWAN						
1.	Saya tidak menunda-nunda pekerjaan dengan sengaja					
2.	Saya selalu mengerjakan tugas sesuai dengan SOP pendamping desa					
TINGKAT ABSENSI RENDAH						
3.	Saya selalu bekerja minimal 140 Jam kerja perbulan					
4.	Saya selalu bekerja sebagai pendamping desa tepat waktu					
LABOUR TURN OVER (PERPUTARAN KARYAWAN)						
5	Saya Selalu Merasa Senang Bekerja Sebagai Tenaga Pendamping Desa					
6	Saya tidak berkenginan untuk keluar dari pekerjaan sebagai tenaga pendamping desa					
BERKURANGNYA KEGELISAHAN						
7	Saya merasa ada kepuasan kerja dalam melaksanakan tugas					
8	Saya merasa tenang sebagai tenaga pendamping desa					

Lampiran Hasil Pengujian SMART PLS

1. Outer Loadings

	Kinerja	Kompetensi	Mutasi	Motivasi
Y1.1	0,845			
Y1.2	0,733			
Y1.3	0,908			
Y1.4	0,896			
Y1.5	0,865			
Y1.6	0,771			
Y1.7	0,917			
Y1.8	0,915			
Y1.9	0,765			
Y1.10	0,746			
Y1.11	0,810			
Y1.12	0,748			
X1.1		0,830		
X1.2		0,962		
X1.3		0,801		
X1.4		0,844		
X1.5		0,818		
X1.6		0,951		
X1.7		0,925		
X1.8		0,778		
X1.9		0,852		
X1.10		0,775		
X1.11		0,905		
X1.12		0,914		
X1.13		0,894		
X1.14		0,842		
X2.1			0,961	
X2.2			0,967	
X2.3			0,787	
X2.4			0,814	
X2.5			0,950	
X2.6			0,858	
X2.7			0,858	
X2.8			0,834	
X2.9			0,907	
X2.10			0,790	

Z1.1				0,935
Z1.2				0,881
Z1.3				0,932
Z1.4				0,883
Z1.5				0,872
Z1.6				0,843
Z1.7				0,708
Z1.8				0,755
Z1.9				0,720
Z1.10				0,800
Z1.11				0,799
Z1.12				0,781

2. Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja	0,958	0,963	0,963	0,688
Kompetensi	0,974	0,977	0,977	0,749
Mutasi	0,965	0,968	0,970	0,766
Motivasi	0,958	0,963	0,963	0,687

1. Cross loadings

	Kompetensi	mutasi	Kinerja	Motivasi
X1.1	0,830	0,657	0,713	0,669
X1.2	0,962	0,821	0,903	0,886
X1.3	0,801	0,916	0,876	0,909
X1.4	0,844	0,967	0,915	0,926
X1.5	0,818	0,677	0,760	0,760
X1.6	0,951	0,821	0,908	0,883
X1.7	0,925	0,796	0,868	0,853
X1.8	0,778	0,591	0,706	0,651
X1.9	0,852	0,765	0,784	0,802
X1.10	0,775	0,636	0,656	0,649
X1.11	0,905	0,824	0,827	0,833
X1.12	0,914	0,792	0,816	0,834
X1.13	0,894	0,773	0,865	0,851
X1.14	0,842	0,685	0,771	0,755
X2.1	0,826	0,961	0,917	0,930
X2.2	0,844	0,967	0,915	0,926
X2.3	0,903	0,787	0,873	0,868
X2.4	0,916	0,814	0,843	0,836
X2.5	0,798	0,950	0,878	0,901
X2.6	0,706	0,858	0,764	0,827

X2.7	0,737	0,858	0,760	0,787
X2.8	0,698	0,834	0,709	0,746
X2.9	0,749	0,907	0,838	0,822
X2.10	0,597	0,790	0,738	0,717
Y1.1	0,739	0,909	0,845	0,819
Y1.2	0,614	0,793	0,733	0,724
Z1.3	0,858	0,969	0,912	0,932
Z1.4	0,951	0,821	0,908	0,883
Z1.5	0,748	0,885	0,846	0,872
Z1.6	0,880	0,764	0,828	0,843
Z1.7	0,533	0,718	0,638	0,708
Z1.8	0,632	0,747	0,706	0,755
Z1.9	0,632	0,611	0,666	0,720
Z1.10	0,746	0,792	0,752	0,800
Z1.11	0,811	0,700	0,790	0,799
Z1.12	0,676	0,756	0,709	0,781
Y1.3	0,810	0,938	0,908	0,927
Y1.4	0,922	0,793	0,896	0,874
Y1.5	0,894	0,773	0,865	0,851
Y1.6	0,842	0,685	0,771	0,755
Y1.7	0,826	0,961	0,917	0,930
Y1.8	0,844	0,967	0,915	0,926
Y1.9	0,730	0,610	0,765	0,672
Y1.10	0,686	0,550	0,746	0,632
Y1.11	0,777	0,682	0,810	0,737
Y1.12	0,688	0,642	0,748	0,703
Z1.1	0,827	0,942	0,906	0,935
Z1.2	0,937	0,796	0,893	0,881

2. R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja	0,953	0,950
Motivasi	0,954	0,952

3. F Square

	Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja	Servant Leadership	Motivasi Kerja
Kinerja				
kompetensi	0,270			0,673
mutasi	0,099			1,606
Motivasi	0,181			

4. Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompetensi -> Kinerja	0,325	0,324	0,096	3,393	0,001
Mutasi -> Kinerja	0,246	0,255	0,111	2,218	0,027
Motivasi -> Kinerja	0,427	0,419	0,155	2,751	0,006
Kompetensi -> Motivasi Kerja	0,394	0,400	0,078	5,052	0,000
Mutasi -> Motivasi Kerja	0,608	0,604	0,077	7,888	0,000

5. Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompetensi -> Motivasi -> Kinerja	0,168	0,166	0,067	2,498	0,013
Mutasi -> Motivasi -> Kinerja	0,260	0,255	0,103	2,537	0,011

6. Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompetensi -> Kinerja	0,493	0,490	0,084	5,868	0,000
Mutasi -> Kinerja	0,506	0,510	0,081	6,207	0,000
Motivasi -> Kinerja	0,427	0,419	0,155	2,751	0,006
Kompetensi-> Motivasi Kerja	0,394	0,400	0,078	5,052	0,000
Mutasi -> Motivasi Kerja	0,608	0,604	0,077	7,888	0,000

Lampiran Tabulasi Hasil Penelitian

1. Variabel Kinerja (Y)

No.	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Total Y
1	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	53
2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	45
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	46
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	51
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	58
7	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	58
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
9	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	42
10	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	56
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
12	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	53
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
14	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	59
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	58
16	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	58
17	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	53
18	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	54
19	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	57
20	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	53
21	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
25	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	57
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
27	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	58
28	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	56
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
30	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	53
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
32	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	38
33	4	4	4	3	3	5	4	4	3	3	3	3	43
34	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	55
35	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	58
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
37	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	56
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
39	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	38

40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	58
41	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	53
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
45	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	56
46	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
47	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	54
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
51	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58

2. Variabel Lingkungan Kerja (X1)

No.	X1 .1	X1 .2	X1 .3	X1 .4	X1 .5	X1 .6	X1 .7	X1 .8	X1 .9	X1. 10	X1. 11	X1. 12	X1. 13	X1. 14	Tot al X1
1	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	66
2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	47
3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	51
4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	64
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	67
6	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	66
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	68
8	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	56
9	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	47
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	68
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
12	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	63
13	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	69
15	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	69
16	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	67

27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
30	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	48
31	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	48
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31
33	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38
34	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	41
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
41	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	46
42	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
44	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	48
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
46	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	48
47	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	48
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
51	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	48

4. Variabel Motivasi Kerja (Z)

No	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10	Z1.11	Z1.12	TotallZ
1	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	55
2	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	46
3	4	4	4	3	4	4	5	5	3	4	3	4	47
4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	52
5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	58
6	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	55
7	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	57
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49
9	4	4	3	3	4	3	4	4	5	3	3	4	44
10	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	57
11	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	58

Lampiran Hasil Pengujian SMART PLS

1. Outer Loadings

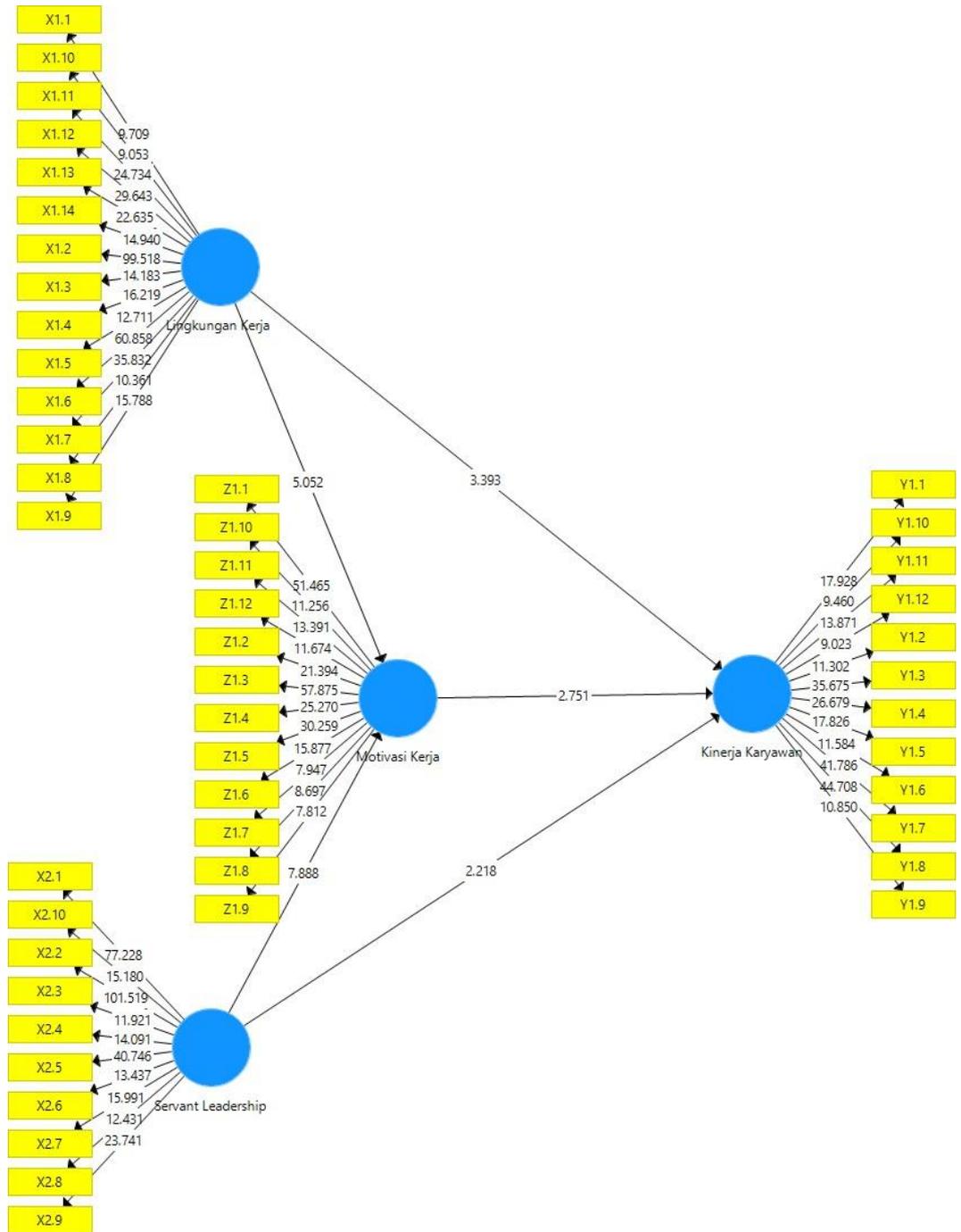
	Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja	Servant Leadership	Motivasi Kerja
Y1.1	0,845			
Y1.2	0,733			
Y1.3	0,908			
Y1.4	0,896			
Y1.5	0,865			
Y1.6	0,771			
Y1.7	0,917			
Y1.8	0,915			
Y1.9	0,765			
Y1.10	0,746			
Y1.11	0,810			
Y1.12	0,748			
X1.1		0,830		
X1.2		0,962		
X1.3		0,801		
X1.4		0,844		
X1.5		0,818		
X1.6		0,951		
X1.7		0,925		
X1.8		0,778		
X1.9		0,852		
X1.10		0,775		
X1.11		0,905		
X1.12		0,914		
X1.13		0,894		
X1.14		0,842		
X2.1			0,961	
X2.2			0,967	
X2.3			0,787	
X2.4			0,814	
X2.5			0,950	
X2.6			0,858	
X2.7			0,858	
X2.8			0,834	
X2.9			0,907	
X2.10			0,790	

Z1.1				0,935
Z1.2				0,881
Z1.3				0,932
Z1.4				0,883
Z1.5				0,872
Z1.6				0,843
Z1.7				0,708
Z1.8				0,755
Z1.9				0,720
Z1.10				0,800
Z1.11				0,799
Z1.12				0,781

2. Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Karyawan	0,958	0,963	0,963	0,688
Lingkungan Kerja	0,974	0,977	0,977	0,749
Servant Leadership	0,965	0,968	0,970	0,766
Motivasi Kerja	0,958	0,963	0,963	0,687

3. Gambar Path Coefficients



4. Cross loadings

	Lingkungan Kerja	Servant Leadership	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
X1.1	0,830	0,657	0,713	0,669
X1.2	0,962	0,821	0,903	0,886
X1.3	0,801	0,916	0,876	0,909
X1.4	0,844	0,967	0,915	0,926
X1.5	0,818	0,677	0,760	0,760
X1.6	0,951	0,821	0,908	0,883
X1.7	0,925	0,796	0,868	0,853
X1.8	0,778	0,591	0,706	0,651
X1.9	0,852	0,765	0,784	0,802
X1.10	0,775	0,636	0,656	0,649
X1.11	0,905	0,824	0,827	0,833
X1.12	0,914	0,792	0,816	0,834
X1.13	0,894	0,773	0,865	0,851
X1.14	0,842	0,685	0,771	0,755
X2.1	0,826	0,961	0,917	0,930
X2.2	0,844	0,967	0,915	0,926
X2.3	0,903	0,787	0,873	0,868
X2.4	0,916	0,814	0,843	0,836
X2.5	0,798	0,950	0,878	0,901
X2.6	0,706	0,858	0,764	0,827
X2.7	0,737	0,858	0,760	0,787
X2.8	0,698	0,834	0,709	0,746
X2.9	0,749	0,907	0,838	0,822
X2.10	0,597	0,790	0,738	0,717
Y1.1	0,739	0,909	0,845	0,819
Y1.2	0,614	0,793	0,733	0,724
Y1.3	0,810	0,938	0,908	0,927
Y1.4	0,922	0,793	0,896	0,874
Y1.5	0,894	0,773	0,865	0,851
Y1.6	0,842	0,685	0,771	0,755
Y1.7	0,826	0,961	0,917	0,930
Y1.8	0,844	0,967	0,915	0,926
Y1.9	0,730	0,610	0,765	0,672
Y1.10	0,686	0,550	0,746	0,632
Y1.11	0,777	0,682	0,810	0,737
Y1.12	0,688	0,642	0,748	0,703
Z1.1	0,827	0,942	0,906	0,935
Z1.2	0,937	0,796	0,893	0,881

Z1.3	0,858	0,969	0,912	0,932
Z1.4	0,951	0,821	0,908	0,883
Z1.5	0,748	0,885	0,846	0,872
Z1.6	0,880	0,764	0,828	0,843
Z1.7	0,533	0,718	0,638	0,708
Z1.8	0,632	0,747	0,706	0,755
Z1.9	0,632	0,611	0,666	0,720
Z1.10	0,746	0,792	0,752	0,800
Z1.11	0,811	0,700	0,790	0,799
Z1.12	0,676	0,756	0,709	0,781

5. R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,953	0,950
Motivasi Kerja	0,954	0,952

6. F Square

	Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja	Servant Leadership	Motivasi Kerja
Kinerja Karyawan				
Lingkungan Kerja	0,270			0,673
Servant Leadership	0,099			1,606
Motivasi Kerja	0,181			

7. Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Lingkungan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,325	0,324	0,096	3,393	0,001
Servant Leadership -> Kinerja Karyawan	0,246	0,255	0,111	2,218	0,027
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,427	0,419	0,155	2,751	0,006
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja	0,394	0,400	0,078	5,052	0,000
Servant Leadership -> Motivasi Kerja	0,608	0,604	0,077	7,888	0,000

8. Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,168	0,166	0,067	2,498	0,013
Servant Leadership -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,260	0,255	0,103	2,537	0,011

9. Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Lingkungan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,493	0,490	0,084	5,868	0,000
Servant Leadership -> Kinerja Karyawan	0,506	0,510	0,081	6,207	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,427	0,419	0,155	2,751	0,006
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja	0,394	0,400	0,078	5,052	0,000
Servant Leadership -> Motivasi Kerja	0,608	0,604	0,077	7,888	0,000