

**PENGARUH KOMPETENSI DAN PELATIHAN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA KANTOR PERTANAHAN
KABUPATEN DELI SERDANG**

TESIS

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

Oleh :

MAHMUDAH

NPM. 2120030090



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025**

PENGESAHAN TESIS

Nama : Mahmudah
Nomor Pokok Mahasiswa : 2120030090
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang

Pengesahan Tesis
Medan, 17 September 2025

Komisi Pembimbing

Pembimbing I



(Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si)

Pembimbing II



(Prof. Dr. Ir. H. R. Sabrina, M.Si)

Diketahui

Direktur



(Prof. Dr. Mono Eddy, S.H., M.Hum)

Ketua Program Studi



(Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si)

UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PENGESAHAN

PENGARUH KOMPETENSI DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN DELI SERDANG

“Tesis ini Telah Dipertahankan Dihadapan Panitia Penguji Yang Dibentuk Oleh
Magister Manajemen PPs. UMSU Dan Dinyatakan Lulus Dalam Ujian, Pada Hari,
Rabu Tanggal 17 September 2025”

Panitia Penguji

1. Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.B.A.
Ketua
2. Dr. Bahril Datuk S, S.E., M.M., QIA.
Anggota
3. Assoc. Prof. Dr. Drs. Sjahril Effendy P., M.Si.,
M.A., M.Psi., M.H., MRE., CNLP
Anggota

1.....

2.....

3.....

UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN

PENGARUH KOMPETENSI DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN DELI SERDANG

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana, Magister, dan atau Doktor) baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia diberi sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Medan, 18 September 2025

Peneliti



MAHMUDAH

NPM : 2120030090

PENGARUH KOMPETENSI DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN DELI SERDANG

**Mahmudah
NPM : 2120030090**

ABSTRAK

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan memahami sejauh mana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, mengkaji pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai, serta menelaah pengaruh kompetensi terhadap motivasi pegawai. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui dampak pelatihan terhadap motivasi pegawai, mengungkap sejauh mana motivasi memengaruhi kinerja pegawai, menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening, serta menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif, di mana data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada sejumlah pegawai yang dijadikan sebagai responden. Proses analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kompetensi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi juga terbukti memiliki pengaruh positif, namun tidak signifikan terhadap motivasi pegawai. Sementara itu, pelatihan menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Akan tetapi, motivasi memberikan pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi dan pelatihan diketahui memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi, yang berarti bahwa pengaruh langsung lebih dominan, sehingga motivasi tidak berperan sebagai variabel mediasi antara kompetensi dan kinerja pegawai. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi manajemen Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang. Upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan menyelenggarakan program pelatihan yang sistematis dan terstruktur, serta dengan mengembangkan kompetensi pegawai secara berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini juga menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung, sehingga mampu mendorong peningkatan motivasi pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Kata Kunci: Kompetensi, Pelatihan, Motivasi dan Kinerja Pegawai

**THE EFFECT OF COMPETENCE AND TRAINING ON EMPLOYEE
PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS AN INERVENING
VARIABLE AT THE KANTOR PERTANAHAN
KABUPATEN DELI SERDANG**

**Mahmudah
NPM : 2120030090**

ABSTRACT

This research is conducted with the primary objective of examining the extent to which competence influences employee performance, as well as identifying the effect of training on employee performance. Furthermore, it seeks to analyze the impact of competence on employee motivation and to explore how training affects employee motivation. In addition, this study aims to investigate the role of motivation in influencing employee performance, to evaluate and assess the influence of competence on employee performance with motivation functioning as an intervening variable, and to analyze the effect of training on employee performance both directly and indirectly. The research adopts a quantitative approach, in which data are collected through the distribution of questionnaires to employees who serve as respondents. For data analysis, the study employs the Structural Equation Modeling (SEM) technique with the Partial Least Square (PLS) method as the basis of analysis. The findings demonstrate that competence exerts a positive and significant influence on employee performance, while competence also has a positive yet statistically insignificant impact on employee motivation. Training, on the other hand, shows a positive and significant effect on employee performance, and similarly, it has a positive and significant impact on employee motivation. However, motivation reveals a negative and insignificant relationship with employee performance. Both competence and training indirectly affect performance through motivation, which indicates that the direct effect remains stronger, meaning that motivation does not act as a mediating variable in the relationship between competence and performance. The study contributes practical implications for the management of the Deli Serdang Regency Land Office, particularly in efforts to enhance the quality of human resources by implementing systematic training initiatives and structured competency development programs. It also emphasizes the importance of fostering a supportive work environment that has the potential to strengthen employee motivation.

Keywords: Competence, Training, Motivation, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Assalamualaikumwarahmatullahiwabarakatuh

Dengan mengucapkan puji Syukur kehadiran Allah Subhanahu wa ta'ala atas nikmat, hidayah, kesempatan dan Kesehatan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini, serta selawat dan salam disampaikan kepada junjungan nabi besar Muhammad Salallahu alaihi wasalam, yang safaatnya diharapkan di hari kemudian kelak.

Penelitian ini disusun sebagai bagian dari pemenuhan persyaratan akademik untuk memperoleh gelar magister manajemen pada program pascasarjana universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU), penelitian ini mengusung judul: Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variable internvening pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan, baik dari aspek substansi maupun kebahasaan. Oleh karena itu, masukan berupa kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan demi penyempurnaan dan perbaikan proposal ini di masa mendatang.

Selama proses penyusunan tesis ini, penulis menghadapi berbagai tantangan dan hambatan. Namun, berkat dukungan yang diberikan oleh berbagai pihak, baik secara moril maupun materil, alhamdulillah Kendala tersebut dapat teratasi dengan baik. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan rasa rendah hati, penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Suami H. Ismail, A.Md, S.E., Buya Drs. H. Ismail Yahya, Umi Dra. Hj. Darwisah Matta, Ayah Alm. Baharuddin, Mamak Juraida, S.Pd, dan anak-anak Althaf, Asyraf, Aisyah, Aliyah serta seluruh keluarga besar yang senantiasa memberikan doa, dukungan moral maupun materil serta menjadi sumber kekuatan utama dalam menyelesaikan penelitian ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. Agussani, MAP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy, S.H., M.Hum, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Prof. Dr. Fajar Pasaribu S.E., M.Si., selaku ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara juga sebagai dosen pembimbing I yang telah banyak mendukung peneliti dalam memberikan ide, saran dan kritiknya serta memberi dukungan dan arahan kepada peneliti.
5. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.B.A., Ph.D selaku sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara juga sebagai dosen penguji I yang telah banyak mendukung peneliti dalam memberikan ide, saran dan kritiknya serta memberi dukungan dan arahan kepada peneliti.
6. Ibu Prof. Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si., selaku pembimbing II yang telah banyak membantu memberi banyak masukan dalam penyelesaian tesis ini.
7. Bapak Dr. Bahril Datuk S., S.E., M.M., QIA, selaku dosen penguji II yang telah banyak membantu memberikan ide, saran dan kritiknya serta kepada peneliti.

8. Bapak Assoc. Prof. Dr. Drs. Sjahril Effendy P., M.Si, M.A.M., Psi, M.H., selaku dosen penguji III yang telah banyak membantu memberikan ide, saran dan kritiknya serta kepada peneliti.
9. Seluruh dosen, pegawai dan staff pengajar Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membekali peneliti ilmu pengetahuan.
10. Seluruh teman-teman yang telah memberikan dukungan dan membantu saya selama penulisan dan penelitian ini.

Semoga Allah Subhanahu wata'ala melimpahkan Rahmat-Nya kepada kita semua, kiranya penelitian ini dapat bermanfaat bagi peneliti sendiri dan bagi siapa saja yang membacanya.

Wasaalamulaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, 15 September 2025
Peneliti,

Mahmudah

DAFTAR ISI

COVER	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi Masalah	10
1.3. Pembatasan Masalah	11
1.4. Rumusan Masalah	11
1.5. Tujuan Penelitian	12
1.6. Manfaat Penelitian	13
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1. Landasan Teori	14
2.1.1. Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia	17
2.1.2. Kinerja	21
2.1.3. Kompetensi	33
2.1.4. Pelatihan	43
2.1.5. Motivasi	51
2.2. Kajian Penelitian yang relevan	61
2.3. Kerangka Berpikir / Konseptual	68
2.3.1. Hubungan antar variable kompetensi terhadap kinerja ..	69
2.3.2. Hubungan antar variable pelatihan terhadap kinerja	69
2.3.3. Hubungan antar variable motivasi terhadap kinerja	70
2.3.4. Hubungan antar variable pelatihan terhadap motivasi ...	71
2.3.5. Hubungan antar variable motivasi terhadap kinerja	71
2.3.6. Hubungan antar variable kompetensi terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variable intervening	72
2.3.7. Hubungan antar variable kinerja terhadap motivasi sebagai variable intervening	73
2.4. Hipotesis Penelitian	73
BAB 3. METODE PENELITIAN	75
3.1. Pendekatan penelitian	75
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian	76
3.2.1. Tempat Penelitian	76
3.2.2. Waktu Penelitian	76
3.3. Populasi dan Sampel	78
3.3.1. Populasi	78
3.3.2. Sampel	78
3.4. Definisi Operasional Variabel	79
3.5. Teknik Pengumpulan Data	81
3.6. Teknik Analisis Data	85

3.6.1. Pengujian Instrumen.....	86
3.6.2. Pengujian Hipotesis.....	88
BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	91
4.1. Hasil penelitian	91
4.1.1. Deskripsi penelitian	91
4.1.2. Deskripsi responden	92
4.1.3. Analisis variable penelitian	94
4.2. Analisis Data	113
4.3. Pengujian Hipotesis	121
4.4. Pembahasan	127
4.4.1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja	127
4.4.2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja.....	128
4.4.3. Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi	130
4.4.4. Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi.....	131
4.4.5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja.....	132
4.4.6. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variable intervening	134
4.4.7. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variable intervening	136
BAB 5. PENUTUP	139
5.1. Kesimpulan	139
5.2. Saran	140
DAFTAR PUSTAKA	142
LAMPIRAN.....	146

DAFTAR TABEL

1. Tabel 1.1 Target dan Realisasi Sasaran Program.....	4
2. Tabel 1.2. Capaian SKP Tahun 2021-2023	5
3. Tabel 1.3. Tabel data PNS Berdasar Pendidikan	6
4. Tabel 1.4. Tabel data PPNPN berdasar Pendidikan.....	7
5. Tabel 1.5. Daftar Pelatihan Pegawai tahun 2021&2022.....	9
6. Tabel 2.1. Kajian Penelitian yang relevan	61
7. Tabel 3.2. Waktu Penelitian.....	77
8. Tabel 3.3. Populasi Penelitian.....	74
9. Tabel 3.4. Rule of Thumb Outer Model	88
10. Tabel 3.5 Rule of Thumb Inner Model	88
11. Tabel 4.1. Skala Likert.....	91
12. Tabel 4.2. Karakteristik Jenis Kelamin.....	92
13. Tabel 4.3. Karakteristik Pendidikan.....	93
14. Tabel 4.4. Karakteristik Usia	93
15. Tabel 4.5. Karakteristik Lama Kerja.....	94
16. Tabel 4.6. Dasar Perhitungan Nilai Jawaban	94
17. Tabel 4.7. Kategori Score	95
18. Tabel 4.8. Score angket untuk kinerja.....	95
19. Tabel 4.9. skor angket untuk variable kompetensi.....	100
20. Table 4.10. skor angket untuk pelatihan	103
21. Table 4.11. skor angket untuk motivasi	109
22. Table 4.12. Hasil Uji Convergent Validitas.....	115
23. Tabel 4.13. Hasil Uji Discrimant validitas.....	117
24. Table 4.14 Hasil Uji Composite Realibity.....	120
25. Table 4.15 Hasil Uji Koefisien Determinasi	121
26. Tabel 4.16 Hasil Uji Pengujian Langsung	123
27. Tabel 4.17. Hasil Uji Pengujian tidak langsung	125
28. Table 4.18. Hasil Uji Pengaruh Total	126

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 1.1. Grafik Kinerja Tahun 2020-2023.....	4
2. Gambar 1.2. Diagram Pendidikan PNS dan PPNPN	8
3. Gambar 2.1. Flowchart Konsep dasar applied theory.....	15
4. Gambar 2.2. Grand Theory, Middle Theory, Applied Theory.....	16
5. Gambar 2.3. Kerangka Konseptual	73
6. Gambar 4.1. Path Coefisient	122

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Dalam suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta bahkan organisasi kemasyarakatan sekalipun sangat bergantung pada sumber daya manusia. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya, agar kinerja pegawai baik dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut Kasmir (2016) Kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja sekaligus perilaku pegawai yang dicapai dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang telah diberikan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja juga berperan sebagai modal penting bagi organisasi dalam upayanya mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Secara umum, terdapat dua kelompok besar faktor yang memengaruhi kinerja, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang bersumber dari dalam diri pegawai itu sendiri, antara lain meliputi kemampuan intelektual, tingkat disiplin kerja, pengalaman kerja, kepuasan kerja, latar belakang pendidikan, serta motivasi individu. Sementara itu, faktor eksternal merupakan faktor pendukung dari luar diri pegawai yang berasal dari lingkungan kerjanya. Faktor ini mencakup gaya kepemimpinan yang diterapkan, kesempatan pengembangan karir, kondisi dan iklim kerja, penyelenggaraan pelatihan, pemberian kompensasi, serta sistem manajemen yang berlaku di perusahaan atau organisasi. Dengan demikian, baik faktor internal maupun faktor eksternal memiliki peran yang saling melengkapi dalam menentukan tingkat kinerja pegawai di dalam suatu organisasi (Hasibuan, 2018; Pardosi, dkk, (2022)).

Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. (Wibowo, 2019).

Kompetensi sangat penting bagi sumber daya manusia dalam menjalankan tugas. Bila kompetensi pegawai tinggi maka dapat diharapkan kinerjanya baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja, sebagaimana hasil penelitian Rosmaini & Tanjung (2019) mendapati bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja.

Dalam pengembangan kompetensi pegawai perlu dilaksanakan kegiatan pelatihan. Pelaksanaan kegiatan pelatihan bagi para pegawai bermaksud memperbaiki kualitas sumber daya manusia yang dimiliki dengan memperbaharui keterampilan para pegawai. Dengan pelatihan dapat menjadikan para pegawai merasa berdaya dan mampu dalam melaksanakan tugas diberikan. Oleh karenanya pegawai menjadi semakin termotivasi dalam menjalankan tugas profesi secara professional hal ini dikarenakan tujuan dari program pelatihan adalah untuk membangkitkan kesadaran para pegawai terkait tujuan dan sasaran instansi dan lembaga.

Menurut Wibowo (2019) Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang professional di bidangnya. Pelatihan berorientasi ke

masa sekarang dan membantu karyawan untuk menguasai keterampilan dan kompetensi yang spesifik agar berhasil dalam pekerjaannya. Dengan demikian diperlukan kemauan dan kemampuan para pegawai untuk beradaptasi dan belajar terhadap hal-hal baru yang terus berkembang dalam dunia profesinya agar kinerja meningkat. Hasil penelitian Syahputra & Tanjung (2020) mengemukakan bahwa pelatihan memiliki berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Disamping kompetensi dan pelatihan, motivasi juga memegang peranan penting bagi pegawai untuk melaksanakan tugas dalam mencapai target organisasi atau kinerja. Menurut Hasibuan (2017), pengertian motivasi kerja adalah Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Hasil penelitian Saluy, A. Badawi, dkk (2019) mendapati bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang yang berlokasi di Komplek Kantor Bupati Deli Serdang, Jalan Karya Utama, Lubuk Pakam, merupakan salah satu instansi vertikal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) di tingkat kabupaten/kota. Instansi ini berada di bawah koordinasi serta bertanggung jawab langsung kepada Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional. Secara nasional, lembaga ini memiliki target besar yang harus dicapai, salah satunya adalah mensertifikatkan sebanyak 126 juta bidang tanah di seluruh Indonesia. Target tersebut ditetapkan untuk diselesaikan hingga akhir tahun 2024, sebagaimana tercantum dalam Rencana Strategis Tahun 2020–2024 yang diatur dalam Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 27 Tahun

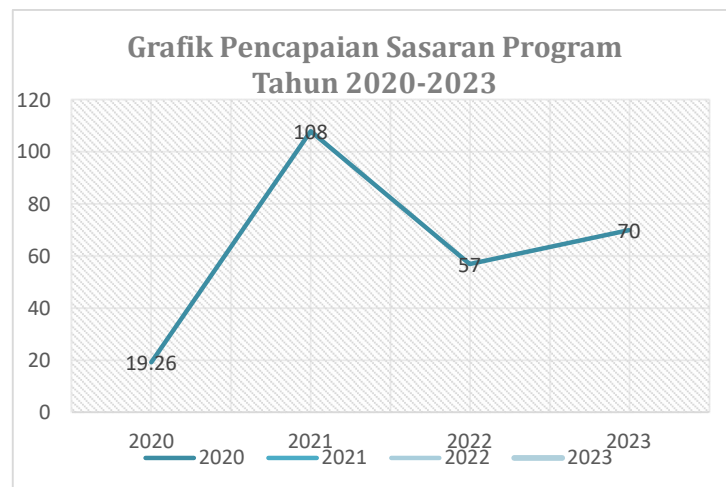
2020. Sebagai tindak lanjut dari rencana strategis tersebut, Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang kemudian menetapkan target kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu lima tahun ke depan sebagai bagian dari upaya mencapai sasaran strategis nasional.

Berdasarkan hasil survei awal yang dilakukan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang, ditemukan adanya permasalahan terkait pencapaian kinerja pegawai, khususnya dalam memenuhi salah satu target program utama, yaitu pendaftaran tanah dan ruang. Hasil pencapaian target program tersebut menunjukkan kondisi yang belum optimal dan cenderung berfluktuasi dari tahun ke tahun. Hal ini tercermin dari capaian kinerja pegawai yang dapat dilihat melalui data yang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Target dan Realisasi Sasaran Program

Kegiatan/ Tahun	Target (Bidang)	Realisasi (Bidang)	Capaian (%)
Bidang Tanah Terdaftar (Bidang)			
2020	6.815	1.313	19
2021	2.176	2.356	108
2022	10.000	5.661	57
2023	10.000	7.000	70

Sumber data: Dokumen Renstra dan Sakip Tahun 2020, 2021, 2022 dan 2023.



Gambar 1.1 Grafik Kinerja Tahun 2020-2023

Dari tabel 1.1. diatas dapat dilihat bahwa pencapaian kinerja terhadap target belum optimal. Capaian kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang dapat juga dilihat dari Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) seperti disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1.2. Capaian SKP Tahun 2021-2023
REKAPITULASI CAPAIAN PENILAIAN SKP TAHUN 2021 - 2023

Semester/ Tahun	Kriteria		Capaian	Keterangan
	Angka	Sebutan		
1	2	3	4	5
2021				
Semester I	91 ke atas	Sangat baik	0%	PP No. 46 Tahun 2011
	76-90	Baik	100%	
	61-75	Cukup	0%	
	51-60	Kurang	0%	
	50 ke bawah	Buruk	0%	
Semester II	110-120	Sangat baik	2%	PP No. 30 Tahun 2019
	90-110	Baik	98%	
	70-90	Cukup	0%	
	50-70	Kurang	0%	
	Kurang dari 50	Buruk	0%	
2022	-	Istimewa	0%	SE No. 3 Tahun 2023
	-	Baik	98%	
	-	Butuh Perbaikan (Cukup)	2%	
	-	Kurang	0%	
	-	Sangat Kurang	0%	
2023	-	Istimewa	0%	SE No. 3 Tahun 2023
	-	Baik	98%	
	-	Butuh Perbaikan (Cukup)	2%	
	-	Kurang	0%	
	-	Sangat Kurang	0%	
	Total (2021 – 2024)		69 Pegawai	

Sumber data: simpeg.atrbpn.go.id

Dari tabel 1.2 juga terlihat belum optimalnya kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang ini diduga disebabkan oleh Kompetensi, Pelatihan dan Motivasi.

Kompetensi pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang belum cukup baik, terlihat dari masih terdapatnya pegawai yang berlatar Pendidikan yang kurang sesuai dengan tugas yang diembannya. Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang memiliki Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 69 orang dan Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) sebanyak 76 orang, dengan komposisi latar belakang pegawai sebagaimana data tabel berikut:

Tabel 1.3. Tabel data PNS berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah
1	2	3
1	SLTA - Ilmu Biologi	1
2	SLTA - Ilmu-ilmu Fisik	1
3	SLTA - Ilmu-Ilmu Sosial	1
4	SLTA – IPA	1
5	SLTA – SMA	1
6	SLTA – SMEA	1
7	D.I - Pengukuran dan Pemetaan	1
8	D.I - Pengukuran Dan Pemetaan Kadastral	7
9	D.I – PPK	2
10	D.III - Administrasi Pertanahan	2
11	D.III - Fakultas Matematika Dan Ilmu Pengetahuan Alam	1
12	D.III - Manajemen Informatika	1
13	D.III - Program Studi Teknik Informatika	2
14	D.III - Teknik Geodesi	1
15	D.IV - Manajemen Pertanahan	2
16	D.IV – Perpetaan	2
17	S1 – Akuntansi	1
18	S1 - Ekonomi Manajemen	2
19	S1 - Geografi Pembangunan Wilayah	1
20	S1 – Hukum	9
21	S1 - Hukum Perdata	1
22	S1 - Ilmu Hukum	10
23	S1 – Manajemen	3
24	S1 - Perencanaan Wilayah dan Kota	1

No	Pendidikan	Jumlah
1	2	3
25	S1 - Program Sarjana Teknik Geodasi	1
26	S1 - Sistem Informasi	1
27	S1 - Teknik Geodesi	2
28	S1 - Teknik Geodesi dan Geomatika	2
29	S1 - Teknik Geomatika	1
30	S2 - Ilmu Administrasi	1
31	S2 - Magister Hukum	4
32	S2 - Magister Kenotariatan	1
33	S2 - Magister Notariat	1
Total		69

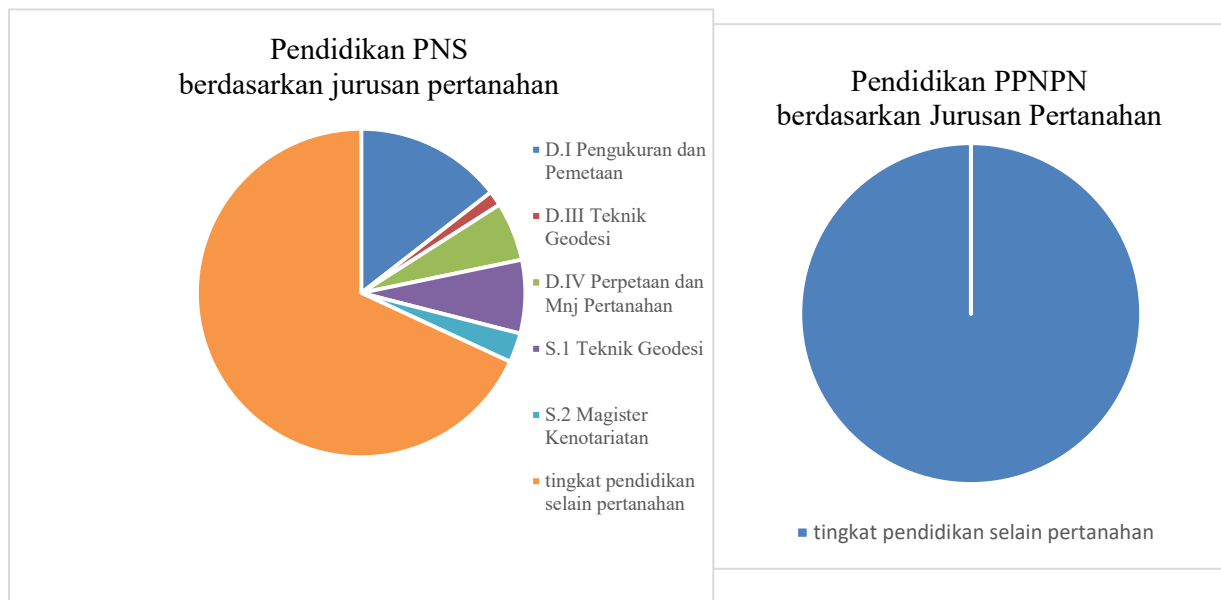
Sumber: simpeg.atrbpn.go.id

Tabel 1.4. Tabel data PPNPN berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah
1	2	3
1	D.III - Manajemen Informatika	2
2	D.III - Teknik Sipil	1
3	D.III Akuntansi	1
4	D.III Manajemen Informatika	1
5	D3 Bahasa Inggris	1
6	D3 Komputerisasi Akuntansi	1
7	D3 Manajemen Informatika	1
8	DI Manajemen Informatika Komputer	1
9	D-III Akutansi	1
10	D-III Teknik Informatika	1
11	S1 - Antropologi Sosial	1
12	S1 – Akuntansi	2
13	S1 – Ekonomi	1
14	S1 - Ekonomi Akuntansi	1
15	S1 - Ekonomi dan Bisnis	1
16	S1 - Ekonomi ISLAM	2
17	S1 - Ekonomi Manajemen	1
17	S1 – Fisika	1
19	S1 – Hukum	2
20	S1 - Hukum Islam	1
21	S1 - Ilmu Administrasi Negara	3
22	S1 - Ilmu Hukum	7
23	S1 - Ilmu Komputer	1
24	S1 - Ilmu Komunikasi	1
25	S1 Ilmu Politik	1
26	S1 – Kehutanan	1
27	S1 - Kesehatan Masyarakat	1
28	S1 – Manajemen	3
29	S1 - Pendidikan Ekonomi	2

No	Pendidikan	Jumlah
1	2	3
30	S1 Perbankan Syariah	1
31	S1 - Sistem Informasi	3
32	S1 - Sistem Komputer	1
33	S1 - Teknik Informatika	1
34	S1 Agribisnis	1
35	S-1 Ekonomi Akuntansi	1
36	S1 Ekonomi Islam	1
37	S-1 Fisika	1
38	S1 Hukum	2
39	S1 Ilmu Komunikasi	3
40	S1 Manajemen	1
41	S1 Pendidikan Bahasa Inggris	1
42	S1 Perikanan	1
43	S1 Sistem Informasi	1
44	S1 Sosiologi	1
45	S1-Akuntansi	2
Total		76

Sumber: simpeg.atrbpn.go.id



Gambar 1.2. Diagram Pendidikan PNS dan PPNP

Berdasarkan tabel dan diagram di atas maka dapat dilihat bahwa Pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang Sebagian besar berlatar belakang Pendidikan bukan jurusan pertanian ataupun kenotariatan, sehingga mengurangi

kecakapan atau kompetensi pegawai terhadap bidang pekerjaan yang mempengaruhi kinerjanya. Belum cukup baiknya kompetensi pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang ini, disamping kurang sesuai latar belakang Pendidikan, juga karena pelatihan yang belum memadai.

Pelatihan pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang juga belum cukup memadai dan belum merata untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Kurangnya pelatihan khususnya pembinaan teknis meliputi semua bagian terkait sosialisasi peraturan pertanahan dan pelayanan kepada Masyarakat. Pelatihan yang diikuti oleh pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1.5. Daftar pelatihan pegawai tahun 2021 dan 2022

No	Tahun/ Nama Pelatihan	Jumlah Pegawai yang mengikuti pelatihan	
		PNS (orang)	PPNPN (orang)
	2021	6	-
1	Pelatihan penyelenggaraan penataan ruang dengan metode blended learning	1	-
2	Pelatihan peta tematik pertanahan dan ruang (PTPR)	1	-
3	Pelatihan transformasi digital tingkat I dan tingkat II dengan metode blended learning	4	-
	2022	9	-
1	Pelatihan pemetaan bidang tanah terintegrasi metode e-learning	3	-
2	Pelatihan penggunaan aplikasi arcgis kegiatan penilaian zona nilai tanah	3	-
3	Pelatihan peta tematik pertanahan dan ruang (PTPR)	1	-
4	Pelatihan kepemimpinan administrator Angkatan I dan pelatihan kepemimpinan pengawas Angkatan I	2	-
	2023	5	
1	Pelatihan Internalisasi Nilai berAKHLAK	5	-

Dari tabel diatas diketahui bahwa pada tahun 2021 hanya 6 dari 69 pegawai negeri sipil (PNS) atau sekitar 8,7 % yang mengikuti pelatihan, pada tahun 2022 hanya 9 pegawai atau sekitar 13% dan tahun 2023 hanya 5 dari 69 pegawai atau 7,2% sedangkan pegawai pemerintah non pegawai negeri (PPNPN) tidak ada yang mengikuti pelatihan. Hal ini memperlihatkan pelatihan pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang belum cukup memadai dan belum optimal.

Motivasi pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang juga belum tinggi dimana terlihat bahwa pegawai masih bekerja rutinitas saja, tidak terlihat bersemangat dan tidak mempunyai inovasi atau ide-ide kreatif untuk menjalankan tugas lebih baik.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang”.

I.2. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah diatas, dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai belum optimal, terlihat dari data capaian targetnya yang masih rendah.
2. Kompetensi pegawai juga belum cukup memadai, terlihat dari latar belakang pendidikan pegawai yang tidak sesuai dengan tugas fungsinya.
3. Pelatihan pegawai juga belum cukup memadai dan belum optimal, terlihat dari masih sedikitnya pegawai yang mengikuti pelatihan keteknisan.

4. Motivasi pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang juga belum tinggi dimana terlihat bahwa pegawai masih bekerja rutinitas saja.

I.3 Pembatasan Masalah

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang, dalam hal ini penulis membatasi hanya pada faktor kompetensi dan pelatihan dengan motivasi sebagai variable intervening.

I.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang?
2. Apakah terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang?
3. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap motivasi pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang?
4. Apakah terdapat pengaruh pelatihan terhadap motivasi pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang?
5. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang?
6. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variable intervening di Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang?
7. Apakah terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variable intervening di Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang?

I.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan beberapa rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.
2. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap motivasi pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.
4. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap motivasi pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.
6. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variable intervening di Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.
7. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variable intervening di Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.

I.6. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik dari sisi teoritis maupun praktis. Adapun rincian kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan mampu memperkaya wawasan keilmuan sekaligus menambah pengetahuan akademis, sehingga dapat memperdalam pemahaman mengenai penerapan teori-teori yang berhubungan dengan peningkatan kinerja pegawai beserta faktor-faktor yang memengaruhinya. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengembangan literatur ilmiah di bidang manajemen sumber daya manusia.
- b. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:
 - a. Menjadi masukan yang berharga bagi pimpinan, khususnya Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang, dalam memahami betapa pentingnya aspek kemampuan kerja, motivasi kerja, serta penyediaan fasilitas kerja dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai secara menyeluruh.
 - b. Dapat dijadikan bahan pertimbangan maupun evaluasi dalam proses perencanaan serta penerapan kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai. Hal ini tidak hanya relevan bagi Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang, tetapi juga dapat diterapkan pada instansi serupa, termasuk Kantor Pertanahan Kota Semarang maupun lembaga penyelenggara pelayanan publik secara umum.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

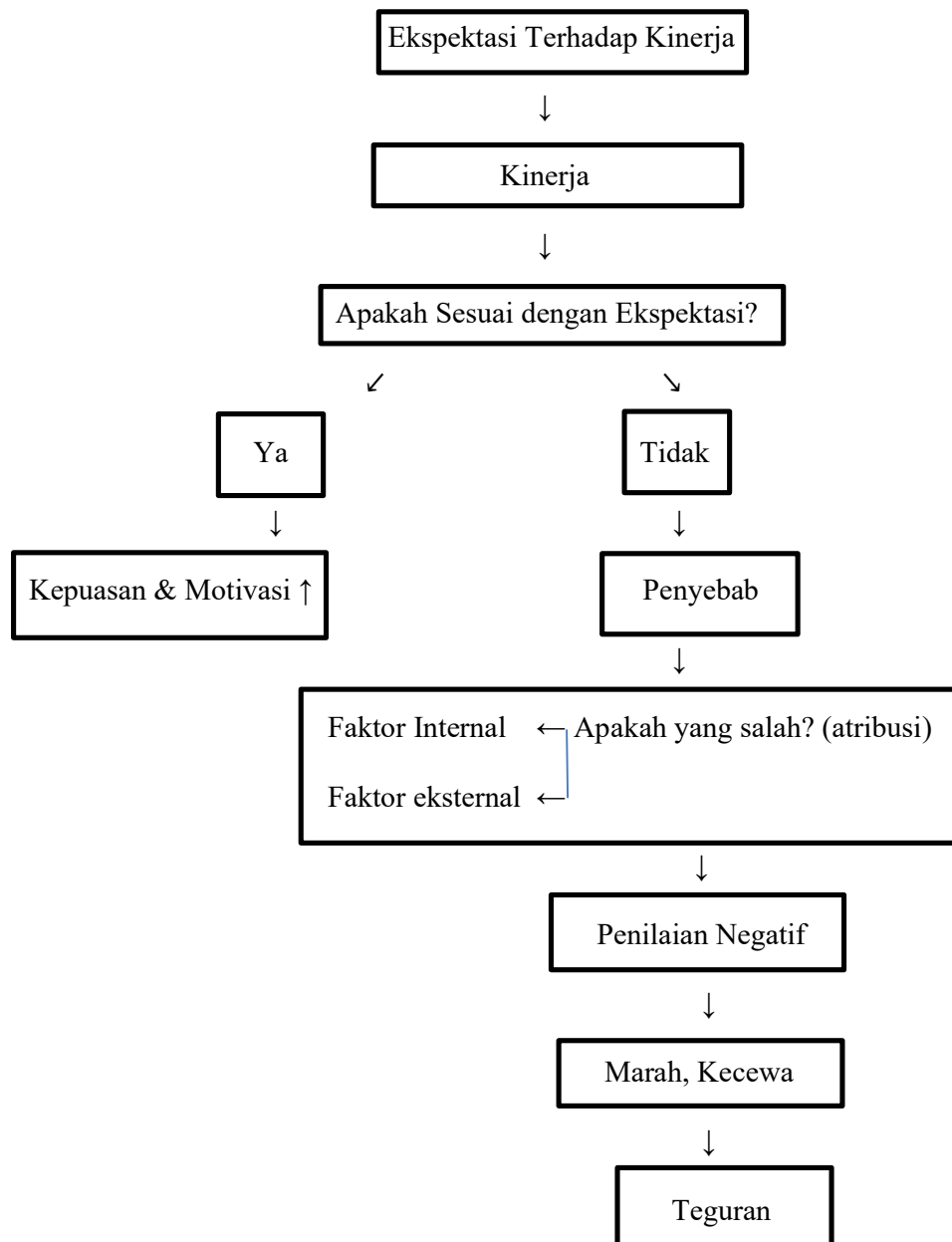
2.1 Landasan Teori

Landasan teori merupakan segala bahan bacaan atau teori-teori relevan yang menjadi referensi dalam penelitian. Dalam penentuan teori-teori yang digunakan sebelumnya peneliti akan menentukan terlebih dahulu nama *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.

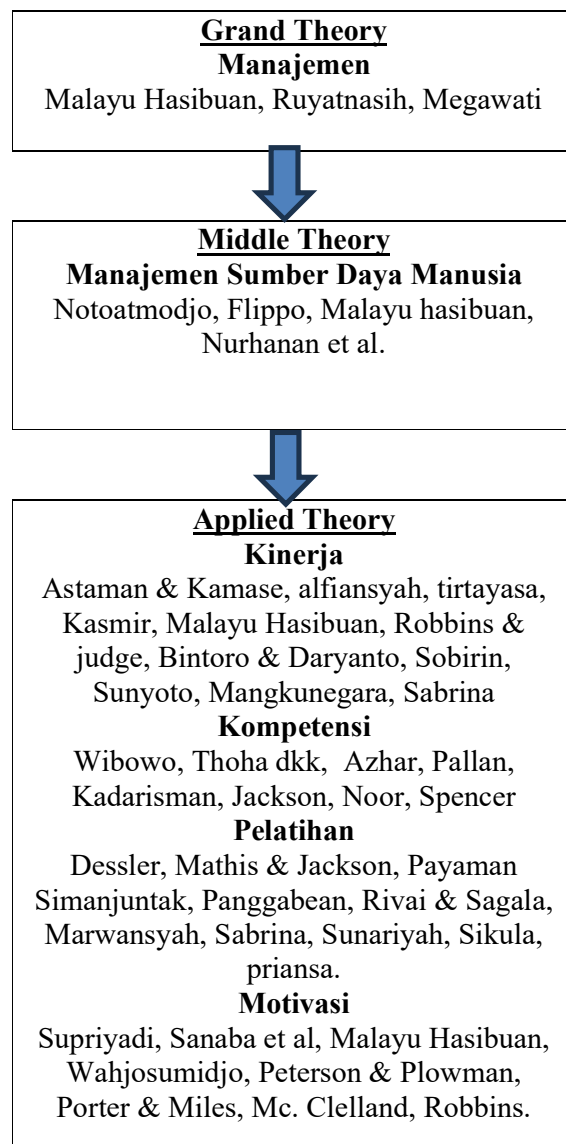
Middle Theory adalah teori yang berada pada level mezzo atau menengah, yang dimana fokus kajiannya adalah makro dan mikro. *Middle Theory* yang digunakan dalam penelitian ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia.

Applied Theory adalah teori yang berada pada level mikro dan siap untuk diaplikasikan dan konseptualisasi dimana seseorang akan memiliki harapan apakah kinerja yang dilakukannya memenuhi ekspektasi atau tidak, ketika ekspektasi tidak terpenuhi karena kurang kompeten (factor internal) dan kurangnya pelatihan (factor eksternal) maka motivasi kinerja menurun dan bisa menimbulkan kemarahan atasan, sebagaimana gambar flowchart berikut:



Gambar 2.1. Flowchart Konsep dasar applied theory

Applied theory yang digunakan dalam penelitian ini Adalah kompetensi, pelatihan, motivasi dan kinerja karyawan. Untuk lebih jelas digambarkan pada gambar 2.2. berikut ini:



Gambar 2.2. Grand Theory, Middle Theory, dan Applied Theory

2.1.1. Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah mengurus, mengatur, membina, memimpin agar tujuan suatu usaha tercapai sesuai dengan yang dikehendaki. Menurut Drs. Malayu SP. Hasibuan, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Ruyatnasih& Megawati, 2018).

Setiap manajemen yang baik harus mempunyai tujuan yang jelas, untuk mencapainya diperlukan sarana yang dikenal dengan “the six M’s” yaitu:

1. Man (manusia)

Faktor manusia menjadi sangat penting, maju mundurnya suatu Perusahaan tergantung dari manusia dalam mengelola manajemennya.

2. Material (bahan)

Bahan bahan yang digunakan dalam dunia usaha dibagi menjadi tiga bagian yakni bahan mentah, bahan setengah jadi dan bahan jadi.

3. Machine (mesin)

Mesin-mesin sangat diperlukan akan membawa kemudahan dalam pelaksanaan pekerjaan dan akan menghasilkan keuntungan serta terdapatnya efisiensi kerja.

4. Methods (metode)

Dalam pelaksanaan kerja untuk mencapai suatu tujuan diperlukan metode-metode akan tata cara kerja.

5. Money (uang/modal)

Besar kecilnya suatu usaha diukur dari jumlah nilai uang yang berputar pada Perusahaan itu.

6. Market (pasar)

Pemasaran dari barang-barang produksi sangat penting bagi kelangsungan proses kerja.

Adapun fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Planning (perencanaan)

Perencanaan adalah hasil pemikiran yang mengarah ke masa depan, yaitu menyangkut serangkaian tindakan yang berdasarkan pemahaman yang mendalam terhadap semua faktor yang terlibat dan diarahkan kepada sasaran khusus. Dengan kata lain, perencanaan adalah penentuan serangkaian kegiatan berdasarkan pemilihan dari berbagai alternatif data yang ada, dalam hal ini dirumuskan dalam bentuk keputusan yang akan dikerjakan untuk masa yang akan datang dalam usaha mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Organizing (pengorganisasian)

Setelah perencanaan, Langkah berikutnya adalah menciptakan organisasi untuk melaksanakan rencana yang telah dirumuskan.

3. Actuating (penggerakkan/pengarahan)

Langkah selanjutnya adalah pengarahan, fungsi pengarahan ini ialah gerak pelaksanaan dari kegiatan-kegiatan fungsi perencanaan dan pengorganisasian.

4. Controlling (pengawasan/pengendalian)

Pengawasan merupakan fungsi terakhir yang harus dilakukan dalam manajemen, karena dengan pengawasan dapat diketahui hasil yang telah tercapai.

Dalam hal ini berarti bahwa dengan pengawasan akan dapat mengukur seberapa jauh hasil yang telah dicapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

2.1.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Notoatmodjo (2018) Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah seni yang digunakan dalam upaya membuat perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengawasan segala aktivitas yang melibatkan sumber daya manusia dan karyawan atau tenaga kerja agar berhasil mencapai tujuan dari organisasi. Sedangkan menurut Flippo (2017) melihat manajemen sumber daya manusia berperan dalam proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengawasi berbagai macam aktivitas seperti pengadaan, pengembangan, pengompensasian, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia supaya dapat dicapai harapan yang beragam baik bagi perseorangan atau individu, perusahaan, maupun juga masyarakat. Sementara menurut Hasibuan (2017), manajemen sumber daya manusia adalah seni serta ilmu dalam pengaturan hubungan berikut peran-peran dari karyawan dengan efisiensi dan efektivitas tinggi agar dapat menolong dalam meraih harapan atau cita-cita perusahaan, karyawan, serta Masyarakat luas.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian (Nurhanan et al., 2021). Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian.

Dasar dari manajemen sumber daya manusia adalah fungsi operasional.

Ini adalah fundamental dari pelaksanaan proses manajemen sumber daya manusia yang dinilai efisien dan efektif untuk mencapai harapan perusahaan. Secara singkat terdapat lima fungsi operasional yang diuraikan seperti di bawah ini:

(1) Fungsi Pengadaan

Ini merupakan sebuah proses dalam penarikan, penyeleksian, penempatan, pengorientasian, serta penginduksian yang berfungsi dalam memperoleh karyawan yang sesuai dengan keperluan perusahaan atau organisasi. *“The right man in the right place”* adalah istilah yang tepat yang artinya “orang yang tepat di tempat yang tepat”. Itulah peran dari fungsi pengadaan yang harus terpenuhi.

(2) Fungsi Pengembangan

Ini merupakan fungsi pengembangan. Sementara, pekerjaan yang dibutuhkan baik untuk masa mendatang maupun di masa sekarang sebaiknya juga harus sesuai dengan edukasi serta pelatihan yang diterapkan untuk pekerja. Peran inilah yang harus dipenuhi oleh fungsi pengembangan.

(3) Fungsi Kompensasi

Pada fungsi kompensasi terhadap pemberian yang bersifat balas jasa dengan cara langsung maupun tidak langsung yang bisa berupa uang maupun barang untuk pekerja, pegawai, atau tenaga kerja sebagai bagian dari balas jasa atau hasil (output) yang harus diberikan oleh lembaga.

(4) Fungsi Pengintegrasian

Aktivitas yang berfungsi dalam menyatukan kepentingan sebuah organisasi dan kebutuhan dari karyawan dalam rangka terciptanya keserasian kerja sama dan bisa saling menguntungkan bagi organisasi atau perusahaan adalah fungsi pengintegrasian.

(5) Fungsi Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan adalah salah satu upaya yang digunakan untuk proses pemeliharaan dan peningkatan fisik, mental, dan kesetiaan pekerja sehingga hubungannya terjalin sifatnya lama atau berjangka panjang dapat tercipta dan terbentuk. Pemeliharaan yang bagus dan baik dinilai dapat dilakukan melalui menerapkan program bernama K3 yaitu “Keselamatan dan Kesehatan Kerja”. Inilah tugas dari fungsi pemeliharaan sebagai bagian dari fungsi operasional manajemen SDM.

2.1.2 Kinerja

2.1.2.1. Pengertian Kinerja

Astaman & Kamase (2023) dalam tulisannya menyampaikan pengertian kinerja dari berbagai ahli sebagai berikut:

1. Amstrong

Kinerja merupakan pekerjaan yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Salah satu cara yang digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja karyawan.

2. Gilbert

Kinerja (performance) merupakan hasil kerja yang ditampilkan atau penampilan kerja seorang karyawan. Dengan demikian kinerja seorang karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu.

3. Levinson

Kinerja dapat diartikan sebagai bentuk pencapaian atau prestasi yang diraih seseorang dalam kaitannya dengan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Secara lebih luas, kinerja mencerminkan hasil dari fungsi pekerjaan maupun aktivitas yang dilakukan baik oleh individu maupun kelompok di dalam suatu organisasi. Pencapaian tersebut tentunya dipengaruhi oleh beragam faktor yang berperan penting dalam mendukung realisasi tujuan organisasi dalam kurun waktu tertentu. Berbagai faktor yang mampu memengaruhi prestasi kerja seorang pegawai atau karyawan di antaranya adalah tingkat motivasi, kecakapan atau keterampilan yang dimiliki, pemahaman dan persepsi terhadap peran yang dijalankan, serta aspek-aspek lain yang turut memberikan kontribusi terhadap keberhasilan pencapaian kinerja.

4. Anwar Prabu Mangkunegara

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

5. Kusjono dan Ratnasari

Kinerja adalah hal yang sangat penting untuk kemajuan suatu organisasi atau perusahaan, semakin tinggi kinerja pegawai maka akan semakin mudah bagi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

6. Saripuddin dan Handayani

Kinerja dapat dipahami sebagai suatu aktivitas maupun rangkaian proses kerja yang dijalankan sesuai dengan kemampuan individu dalam rangka mencapai hasil atau keberhasilan yang diharapkan. Dengan demikian, kinerja dapat disimpulkan sebagai pencapaian atau prestasi yang diperoleh seorang pekerja ketika melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga dapat memberikan kontribusi nyata terhadap keberlangsungan dan pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari pelaksanaan fungsi pekerjaan ataupun berbagai kegiatan yang dilakukan oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi. Pencapaian kinerja tersebut tidak terlepas dari pengaruh sejumlah faktor penting, di antaranya motivasi kerja, tingkat kecakapan atau keterampilan yang dimiliki, serta persepsi terhadap peranan yang dijalankan dalam struktur organisasi.

Menurut Sangkaen et al. (2019) Kinerja memiliki peranan yang sangat vital dalam suatu perusahaan karena menjadi faktor utama dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Pencapaian kinerja yang optimal akan lebih mudah diwujudkan apabila perusahaan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif serta menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan bidang keahlian mereka. Menurut Alfiasnyah (2021), kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja yang

mampu ditunjukkan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut, kinerja karyawan mencakup aspek kuantitas maupun kualitas hasil pekerjaan, sehingga seorang karyawan dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan baik, efektif, dan sesuai dengan harapan organisasi. Menurut Harahap & Tirtayasa (2020) Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat ditemukan secara kualitas dan kuantitas dalam mengerjakan tugas yang dibebankan kepada karyawan untuk mencapai sasaran, visi, misi, dan tujuan perusahaan.

Sedangkan Menurut Kasmir (2016) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku yang telah tercapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu, dan menjadi modal bagi organisasi untuk mencapai visi dan misi organisasi.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas yang di kemukakan beberapa ahli, penulis menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang diberikan oleh karyawan melalui penilaian kinerja baik secara kualitas dan kuantitas yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan.

2.1.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Hasibuan (2018) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai, misalnya kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, pengalaman kerja, kepuasan kerja, latar belakang pendidikan dan motivasi

pegawai. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor pendukung pegawai dalam bekerja yang berasal dari lingkungan, misalnya gaya kepemimpinan, pengembangan karir, lingkungan kerja, pelatihan, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut.

Menurut Robbins & Judge (2017) prestasi kerja dipengaruhi oleh:

1. Motivasi yang merupakan kekuatan dalam diri seseorang yang memengaruhi arah, intensitas, dan durasi pekerjaan.
2. Pelatihan merupakan factor penting yang dianggap sebagai sarana untuk mengembangkan kemampuan.
3. Kesempatan atau lingkungan kerja yang mendukung.

Sedangkan menurut Simamora (2019) faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan (ability)

Kemampuan mencakup potensi intelektual dan fisik seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan. Pegawai yang memiliki kemampuan tinggi cenderung lebih cepat belajar dan lebih efisien dalam melaksanakan tugas.

2. Motivasi

Motivasi adalah kekuatan internal yang mendorong seseorang untuk bertindak. Tanpa motivasi, kemampuan tidak akan dimanfaatkan secara optimal.

3. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang mendukung baik dari segi fisik, social maupun psikologis akan membantu meningkatkan kinerja pegawai.

4. Dukungan organisasi

Organisasi harus menyediakan sumber daya yang cukup agar karyawan dapat bekerja secara efektif.

5. Pelatihan/ Training

Pelatihan akan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan untuk melaksanakan tugas secara lebih baik. Tanpa pelatihan yang memadai, karyawan tidak akan mampu memenuhi standar kerja yang ditetapkan.

6. Kepemimpinan

Gaya dan efektivitas pimpinan juga memengaruhi sejauh mana karyawan dapat bekerja dengan baik. Pemimpin yang mampu memotivasi, membimbing, dan memberi contoh akan meningkatkan kinerja timnya.

Secara umum menurut Sobirin (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Factor individu

Sumber daya manusia bisa dikatakan memiliki peran sentral dalam kehidupan organisasi. Baik buruknya kinerja organisasi tentu saja dipengaruhi oleh kompetensi, kemampuan menjalankan tugas, pengetahuan, sikap kerja, komitmen dan motivasi serta efikasi diri karyawan.

2. Factor kepemimpinan

Tidak jarang dalam praktik ditemukan seorang karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi tetapi kinerjanya buruk. Salah satu penyebabnya adalah kualitas kepemimpinan seorang manajer. Manajer sering kali mampu

menjalankan fungsi manajerialnya, misal membuat keputusan yang baik tetapi tidak jarang gagal menjalankan fungsi kepemimpinannya.

3. Factor tim kerja

Kinerja individu karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan tidak hanya ditentukan oleh kapasitas seseorang dalam menyelesaikan tugas tetapi juga dukungan rekan kerja menjadi penting. Oleh karena itu dukungan tim kerja menjadi penentu kinerja organisasi.

4. Factor system organisasi

Dalam Bahasa system, organisasi terdiri dari beberapa sub-sistem yang saling terkait. Artinya gagalnya salah satu sub system bisa menggagalkan tujuan organisasi secara menyeluruh. Hal ini berarti organisasi harus terus menerus menjaga dan memonitor system organisasi agar organisasi berjalan lancar sehingga organisasi mampu berkinerja dengan baik.

5. Faktor situasi

Menurut teori system – open system theory keberhasilan sebuah organisasi berprestasi tidak hanya ditentukan oleh faktor internal tetapi juga faktor eksternal. Kemampuan organisasi mengatasi tekanan faktor eksternal seperti situasi ekonomi, politik, budaya, teknologi dan persaingan memungkinkan organisasi bisa bekerja dengan baik yang berarti pula kinerjanya baik.

2.1.2.3 Indikator Kinerja

Mengelola sebuah organisasi dituntut untuk memberi kepuasan bukan hanya kepada pemilik atau investor tetapi juga kepada stakeholders lain. Keberhasilan dan keberlanjutan sebuah organisasi sangat tergantung juga pada kemampuan seorang manajer untuk menghasilkan kinerja keuangan dan kinerja lainnya yang bisa memenuhi kepentingan pihak-pihak yang berbeda. Oleh karena itu tantangan yang dihadapi seorang manajer adalah mengumpulkan informasi yang tepat agar bisa menghasilkan kinerja sesuai dengan kebutuhan masing-masing pihak yang berbeda kepentingan.

Menurut Kasmir (2018) untuk mengukur kinerja dapat digunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yakni : kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan hubungan antar perseorangan.

Menurut Robbins & Judge (2017) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan dalam suatu bisnis atau usaha. Ada lima indikator yang mengukur atau menentukan kinerja karyawan, yaitu kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Sebagaimana penjelasan masing-masing indicator sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari kesesuaian hasil dengan standar dan minimnya kesalahan. Pelatihan sistematis diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, sehingga kualitas output meningkat. Kompetensi yang

meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap berperan langsung dalam menghasilkan pekerjaan sesuai standar dan bebas kesalahan.

2. Kuantitas

Indikator kuantitas mengukur pencapaian target output dalam periode tertentu. Pelatihan yang efektif meningkatkan efisiensi kerja karyawan, sehingga jumlah output bertambah. Kompetensi yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap memengaruhi kemampuan menyelesaikan tugas dengan efisien, sehingga target dapat tercapai atau terlampaui.

3. Ketepatan Waktu

Indikator ketepatan waktu mengukur kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai jadwal yang telah ditetapkan. Pelatihan yang terstruktur dapat meningkatkan kompetensi manajemen waktu dan keterampilan organisasi kerja karyawan, sehingga mereka dapat mengatur prioritas dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Dengan kompetensi yang memadai, karyawan mampu bekerja secara efisien tanpa pengawasan ketat, yang pada akhirnya mendukung pencapaian ketepatan waktu dalam pelaksanaan tugas.

4. Efektivitas

Pelatihan yang tepat meningkatkan kemampuan berpikir kritis, inovasi, dan inisiatif kerja. Kompetensi tersebut penting untuk mendukung pengambilan inisiatif dan penciptaan ide-ide baru dalam pekerjaan.

5. Kemandirian

Kemandirian menunjukkan sejauh mana seorang karyawan mampu mengambil keputusan dan menyelesaikan pekerjaan secara mandiri tanpa tergantung pada arahan terus-menerus. Pelatihan yang tepat dapat mengembangkan kompetensi pengambilan keputusan, problem solving, dan tanggung jawab pribadi, yang sangat penting untuk meningkatkan kemandirian. Dengan kompetensi yang memadai, karyawan memiliki kepercayaan diri dan kemampuan untuk bertindak secara proaktif, mengurangi kebutuhan akan supervisi langsung, serta meningkatkan produktivitas kerja.

2.1.2.4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja terdiri atas dua kata, yaitu penilaian dan kinerja. Penilaian adalah suatu proses yang ditujukan untuk memberikan pendapat atau nilai kepada apa yang dinilai, sedangkan prestasi merupakan hasil kerja atau apa yang telah dihasilkan. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa penilaian prestasi merupakan suatu proses yang ditujukan untuk menilai hasil kerja, yang terdiri dari atas tahap identifikasi, observasi, pengukuran dan pengembangan. Tujuannya untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan manajer sumber daya manusia lainnya seperti promosi, kenaikan gaji, pelatihan, pengembangan, dan pemutusan hubungan kerja (PHK).

Informasi kinerja karyawan dapat diperoleh dari para manajer, rekan kerja, bawahan, diri sendiri, dan pelanggan. Sumber informasi kinerja terbaik sering kali tergantung pada pekerjaan tertentu. Seseorang harus memilih sumber atau

sumber-sumber yang memberikan peluang terbaik untuk mengamati perilaku dan hasil-hasil/ outcomes karyawan. Salah satu kecenderungan baru yang populer dalam organisasi disebut penilaian 360 derajat (360-degree appraisals). Teknik tersebut terdiri atas banyak penilai (atasan, rekan kerja, para bawahan dan para pelanggan) yang menyediakan masukan kepada penilaian manajer.

2.1.2.5. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja ini dilakukan demi meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara peningkatan kinerja SDM di dalam organisasi (Sunyoto, 2018). secara detail mengemukakan tujuan penilaian kinerja seperti yang dikutip oleh Mangkunegara (2018) sebagai berikut:

1. Peningkatan saling pengertian di antara karyawan terkait syarat-syarat kinerja.
2. Mencatat dan mengapresiasi hasil kerja karyawan yang dapat memotivasi karyawan yang bersangkutan atau yang lainnya untuk mencapai hasil yang setidaknya sama atau lebih baik dari sebelumnya.
3. Membuka peluang diskusi terkait aspirasi dan keinginan karyawan serta meningkatkan kepedulian mereka terhadap karir mereka.
4. Memotivasi karyawan agar berprestasi sesuai potensi mereka melalui definisi atau perumusan ulang target masa depan mereka.
5. Memastikan rencana pelaksanaan dan pengembangan sesuai dengan kebutuhan pelatihan yang disetujui kemudian jika tidak ada perubahan yang perlu dilakukan.

2.1.2.6. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Sabrina (2021) penilaian kinerja sebagai proses bagaimana perusahaan mengevaluasi hasil kerja pegawai, kegiatan ini dijadikan pula sebagai *feedback* dan koreksi atas pembuatan keputusan organisasi berkaitan dengan pelaksanaan kerja. Evaluasi prestasi dapat mendatangkan manfaat sebagai berikut:

1. Meningkatkan prestasi karyawan

Produktivitas dan permasalahan yang terjadi kepada karyawan dapat diketahui melalui hasil pekerjaan yang mereka selesaikan. Melalui umpan balik atas penilaian tersebut, karyawan dapat memperbaiki kesalahan atau meningkatkan kinerja mereka di waktu selanjutnya.

2. Standar kompensasi yang layak

Besarnya upah atau kompensasi yang layak bagi karyawan dapat ditentukan sesuai dari hasil evaluasi prestasi yang dilakukan manajer. Keputusan manajer untuk memberikan upah, bonus, insentif, maupun bentuk kompensasi lainnya yang layak dan adil dipengaruhi oleh hasil penilaian prestasi ini.

3. Penempatan karyawan

Promosi, mutasi, transfer dan demosi karyawan wajar akan terjadi pada waktu-waktu tertentu. Untuk meminimalisir kesalahan dalam penempatan karyawan yang tepat, manajer dapat memanfaatkan hasil penilaian prestasi ini sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan.

4. Pelatihan dan pengembangan

Hasil evaluasi prestasi yang diterima oleh manajer memberikan gambaran perlu atau tidak pelatihan dan pengembangan dilakukan. Ketika hasil menunjukkan nilai negatif atau masih banyak kekurangan di sana-sini, maka perlu diadakan program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan baik yang lama maupun yang baru.

5. Jenjang karir

Hasil evaluasi prestasi memungkinkan manajer untuk menyusun jalur karir karyawan berdasarkan prestasi yang telah mereka capai.

6. Penataan staf

Ketepatan atau kebaikan manajemen dalam mengatur sumber daya manusia tercermin dari hasil baik buruknya evaluasi prestasi yang dilakukan.

2.1.3. Kompetensi

2.1.3.1. Pengertian Kompetensi

Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, Kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Sedangkan menurut Wibowo (2019) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut. Kompetensi adalah karakter sikap

dan perilaku, atau kemauan dan kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi dan tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konseptual.

Secara umum menurut Thoha, dkk (2008) kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan.

Menurut Azhar (2020), kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, peran atau tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan-keterampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan.

Sedangkan Pallan (2007) mendefinisikan kompetensi (kecakapan) sebagai keahlian individual yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghasilkan sebuah produk atau jasa yang sesuai dengan standar yang diharuskan.

Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksikan pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisa kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi

Kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya berbeda satu dengan yang lainnya. Meskipun pekerjaannya sama, dikerjakan oleh karyawan yang tingkat pendidikannya sama, hasilnya dapat berbeda. Hasil pekerjaan yang satu lebih baik daripada karyawan lainnya meskipun kesulitan pekerjaan sama dan tingkat pendidikannya juga sama. Kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya pada umumnya sejajar dengan prestasinya.

Menurut Wibowo (2011) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi, adalah Keyakinan dan nilai-nilai, Keterampilan, Pengalaman, Budaya Organisasi, Emosi dan Kemampuan intelektual. Menurut Thoha (2013) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi yakni Pengendalian Diri (self Control), Kepercayaan Diri (self Confidence), Fleksibilitas (Flexibility) dan Membangun Hubungan (Relationship Building). Sedangkan menurut (Noor, 2018) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi, yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang tersebut tidak percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2. Keterampilan

Keterampilan maksudnya adalah kemampuan di berbagai kompetensi. Contoh keterampilan adalah kemampuan public speaking yaitu keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat

diperbaiki dengan instruksi, praktik, dan umpan balik.

3. Pengalaman

Kompetensi juga memerlukan pengalaman seperti pengalaman mengorganisasi orang, berkomunikasi dengan orang banyak, mencari solusi, dan lain sebagainya.

4. Karakteristik Kepribadian

Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh karakteristik kepribadian seseorang. Karakteristik ataupun kepribadian seseorang dipengaruhi oleh kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5. Motivasi

Motivasi adalah 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 seseorang bawahan.

6. Isu Emosional Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi.

Keragu-raguan dalam seseorang cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

7. Kemampuan Intelektual Kompetensi seseorang juga bergantung pada pemikiran

kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti rekrutmen dan seleksi karyawan, praktik pengambilan keputusan, dan lain sebagainya.

2.1.3.3. Indikator Kompetensi

Menurut Kadarisman (2019) Indikator adalah alat ukur dalam sebuah proses mencapai tujuan. Indikator tidak selalu menjelaskan tentang keadaan keseluruhan, tetapi juga dapat berupa sebuah petunjuk (indikasi) atau perkiraan yang mewakili keadaan tersebut.

Adapun yang menjadi indikator kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan

Kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada diperusahaan.

2. Keterampilan

Kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

3. Sikap kerja

Evaluasi positif atau negatif yang dimiliki seseorang tentang aspek-aspek lingkungan kerja (Jackson, dkk, 2012).

Indikator kompetensi menurut Wibowo (2019), diantaranya adalah :

- 1) Keyakinan dan Nilai-nilai adalah keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku.
- 2) Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi.
- 3) Pengalaman merupakan keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok,

menyelesaikan masalah dan sebagainya.

- 4) Karakteristik Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.
- 5) Motivasi merupakan kompetensi yang dapat berubah dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual.
- 6) Kemampuan intelektual merupakan kompetensi yang tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.
- 7) Budaya Organisasi merupakan kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti rekrutmen, seleksi karyawan dan praktik pengambilan Keputusan.

Sedangkan Menurut (Noor, 2018) Indikator Kompetensi terdiri dari:

1. Pengetahuan yakni kesadaran dalam bidang kognitif.
2. Pemahaman merupakan kedalaman kognitif dan efektif yang dimiliki oleh individu.
3. Kemampuan yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan.
4. Sikap merupakan perasaan atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.
5. Minat adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan.

2.1.3.4. Tipe Kompetensi

Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik seseorang, yang terdiri dari lima tipe karakteristik kompetensi menurut Spencer & Spencer (2007), sebagai berikut:

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan tertentu, yang meliputi:
 - a) Orientasi pada pencapaian tugas,
 - b) Dampak dan pengaruh, ini mencerminkan niat untuk mendekati, meyakinkan, mempengaruhi, atau membuat terkesan orang lain, agar mereka mendukung agenda tertentu atau mereka menjadi terpengaruh.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi, yang meliputi:
 - a) Inisiatif
 - b) Bekerjasama dengan tim
 - c) Membangun kebersamaan pada dasarnya mencerminkan adanya kemauan yang kuat untuk membantu dan mengembangkan orang lain. Inti dari kompetensi ini terletak pada kesungguhan niat dalam membina serta meningkatkan kemampuan individu lain, di mana dampaknya lebih penting daripada sekadar menjalankan peran formal semata. Upaya tersebut dapat diwujudkan dengan berbagai cara, misalnya mengikutsertakan pegawai secara rutin dalam program pelatihan untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan maupun kebutuhan perusahaan, atau dengan cara lain, yakni melalui kerja

sama langsung dalam mengembangkan rekan kerja, klien, bahkan atasan. Selain itu, teamwork and cooperation dimaknai sebagai adanya komitmen yang tulus untuk bekerja sama secara kooperatif dengan pihak lain, menjadi bagian dari suatu tim, serta menjalankan pekerjaan secara bersama-sama agar mampu menciptakan sinergi yang lebih kuat. Dengan demikian, kolaborasi yang baik akan mendukung terciptanya daya saing yang lebih tinggi dalam lingkungan kerja maupun organisasi.

3. Konsep diri dapat dipahami sebagai sikap, seperangkat nilai, maupun gambaran diri yang dimiliki oleh seseorang. Salah satu unsur penting dalam konsep diri adalah rasa percaya diri, yaitu keyakinan individu bahwa dirinya mampu bertindak secara efektif hampir di setiap situasi. Konsep diri ini umumnya mencakup dua aspek utama, yakni kepercayaan diri dan kemampuan untuk mengendalikan diri. Kepercayaan diri ditunjukkan melalui kemampuan seseorang dalam menjaga kestabilan emosi serta menahan munculnya tindakan negatif, misalnya ketika sedang marah, saat menghadapi penentangan atau perlakuan kasar dari orang lain, maupun ketika bekerja di bawah tekanan serta kondisi penuh stres. Sementara itu, kemampuan kontrol diri sering kali lebih tampak pada individu yang menempati jabatan manajerial level bawah maupun posisi kontributor individual yang menghadapi tuntutan pekerjaan dengan tingkat stres yang relatif tinggi. Dengan kata lain, kontrol diri berfungsi sebagai mekanisme penting yang membantu seseorang tetap mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif meskipun berada dalam situasi yang

penuh tantangan.

4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik, yang meliputi:
 - a) Senantiasa mencari informasi,
 - b) Keahlian teknis, termasuk pengetahuan terkait pada pekerjaan (bisa teknis, profesional, atau manajerial), dan juga motivasi untuk memperluas, memanfaatkan, dan mendistribusikan pengetahuan tersebut.
5. Keterampilan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas baik yang bersifat fisik maupun mental. Keterampilan ini mencakup dua aspek penting, yaitu keterampilan berpikir analitis dan keterampilan berpikir konseptual. Berpikir analitis merujuk pada kemampuan untuk memahami suatu situasi dengan cara memecahkannya menjadi bagian-bagian kecil, sehingga dapat dilihat implikasinya secara lebih rinci. Kompetensi ini memberikan peluang bagi individu untuk menelaah sesuatu yang bersifat kompleks secara lebih sistematis, runtut, dan terperinci. Sementara itu, berpikir konseptual adalah kemampuan dalam memahami suatu persoalan atau situasi dengan cara menyatukan setiap bagian yang terpisah ke dalam satu kesatuan yang utuh, sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih menyeluruh. Keterampilan ini juga mencakup kemampuan mengidentifikasi pola maupun hubungan antar situasi yang pada awalnya tampak tidak berhubungan secara langsung, serta menemukan isu-isu mendasar atau pokok permasalahan dalam kondisi yang kompleks. Dengan demikian, berpikir konseptual bersifat kreatif, konsepsional, dan cenderung

induktif, sehingga sangat membantu individu dalam menemukan solusi yang lebih inovatif terhadap permasalahan yang dihadapi.

Menurut Spencer (Tjakraatmadja, 2002), terdapat tiga jenis variabel utama dalam kompetensi generik seorang pekerja, yaitu kompetensi intelektual, kompetensi emosional, serta kompetensi sosial. Ketiga variabel tersebut selanjutnya diuraikan lebih lanjut ke dalam berbagai dimensi perilaku kerja yang bersifat lebih spesifik dan dapat diukur secara jelas, sebagaimana dijelaskan berikut ini:

1. Kompetensi intelektual. Karakter, sikap, dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual pekerja (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pengetahuan profesional, pemahaman kontekstual, dll) yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, kosep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstualnya.
2. Kompetensi Emosional. Kompetensi emosional merujuk pada karakter sikap maupun perilaku seseorang, yang tercermin dari kemauan serta kemampuan untuk mengendalikan diri sekaligus memahami kondisi lingkungan secara objektif dan berlandaskan moral. Hal ini ditopang oleh pola emosional yang cenderung stabil ketika menghadapi berbagai tekanan dan permasalahan di lingkungan kerja. Kompetensi tersebut terbentuk melalui perpaduan atau sinergi dari faktor watak, konsep diri, motivasi yang berasal dari dalam diri, serta kapasitas mental dan emosional yang dimiliki individu.
3. Kompetensi Sosial. Kompetensi sosial menggambarkan karakter sikap serta

perilaku seseorang, yang tercermin dalam kemauan dan kemampuan untuk menjalin serta membangun jaringan kerjasama. Hal ini ditunjukkan melalui kecerdasan dalam berinteraksi yang hangat, akrab, dan mampu menyesuaikan diri dengan orang lain maupun kelompok lain pada berbagai situasi permasalahan di tempat kerja. Kompetensi ini terbentuk dari sinergi antara unsur watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan sosial yang mendukung efektivitas hubungan antarindividu maupun kelompok.

2.1.4. Pelatihan

2.1.4.1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/ sekelompok karyawan dalam usaha meningkatkan kinerja Perusahaan (Dessler, 2015). Sedangkan Menurut Mathis & Jackson (2018) pelatihan adalah proses di mana orang mencapai keahlian tertentu untuk melaksanakan tujuan organisasi. Akibatnya, proses ini dikaitkan dengan berbagai objektif organisasi. Pada tahap tertentu, pelatihan menawarkan pengetahuan dan keahlian khusus yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan saat ini. Sedang menurut Payaman Simanjuntak (2021) pelatihan merupakan sebahagian daripada pelaburan sumber manusia (pelaburan manusia) dalam meningkatkan keahlian yang akan meningkatkan prestasi pekerja. Latihan ini secara umumnya berdasarkan penggunaan kurikulum mengikut keperluan kedudukan dalam tempo yang agak singkat untuk memberikan keahlian seseorang. Menurut Panggabean (2021) pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu cara yang digunakan untuk mempelajari keterampilan yang dibutuhkan

karyawan baru untuk melaksanakan pekerjaannya sekarang. Bahkan pembelajaran yang berkesinambungan yang bermanfaat guna mendukung strategi bisnis dan memperoleh keunggulan bersaing.

Sedang menurut Undang-undang No. 13 2003 tentang Tenaga Kerja, definisi pelatihan adalah pekerjaan sebagai semua aktivitas untuk memberi, memperoleh, memperkuat dan mengembangkan keterampilan profesional, produktivitas, disiplin, sikap dan etika kerja pada tahap keahlian tertentu dan kepakaran berdasarkan bentuk dan kelayakan kerja.

2.1.4.2. Faktor yang mempengaruhi pelatihan

Menurut Rivai & Sagala (2016) dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu:

1. Instruktur
2. Peserta
3. Materi (bahan)
4. Metode
5. Tujuan pelatihan, dan
6. Lingkungan yang menunjang.

Menurut Marwansyah (2016), Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Dukungan dari manajemen puncak

Program pelatihan dalam suatu organisasi wajib memperoleh dukungan penuh dari pihak manajemen puncak. Bentuk dukungan tersebut tidak hanya bersifat simbolis, tetapi harus nyata serta disampaikan secara jelas kepada

seluruh unit atau bagian dalam organisasi. Selanjutnya, dukungan tersebut diwujudkan melalui penyediaan sumber daya yang memadai, baik berupa fasilitas, anggaran, maupun sarana pendukung lainnya, agar kegiatan pelatihan serta pengembangan sumber daya manusia dapat terlaksana secara optimal.

2. Komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan sumber daya manusia

Dibutuhkan komitmen yang kuat dan keterlibatan para manajer generalis dalam pengelolaan sumber daya manusia, dan terutama manajer spesialis pelatihan dan pengembangan SDM.

3. Perkembangan teknologi

Kemajuan teknologi tidak saja memberikan dampak pada identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan tetapi juga terhadap pemilihan metode pelatihan dan pengembangan.

4. Kompleksitas organisasi

Kompleksitas organisasi, seorang pekerja yang sukses harus secara berkesinambungan meningkatkan atau memperbarui kompetensi mereka dan membangun sikap yang memungkinkan mereka untuk tidak hanya beradaptasi dengan perubahan tetapi juga menerima dan bahkan mencari perubahan.

5. Gaya belajar

Keberhasilan program pengembangan dan pelatihan sumberdaya manusia dipengaruhi oleh gaya belajar. Ketika mengatakan seseorang telah belajar,

kita tidak menunjuk kepada perubahan perilaku yang bersifat sementara atau temporer. Seseorang disebut telah belajar jika pada dirinya terjadi perubahan perilaku yang bersifat menetap atau permanen.

6. Kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya.

Kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM, yakni rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, manajemen kinerja, perencanaan dan pengembangan karir, hubungan karyawan, manajemen PHK, dan administrasi personalia, serta sistem informasi SDM.

Sedangkan Menurut Sabrina (2021) Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. Efektivitas biaya.
- b. Konten program yang diinginkan
- c. Kelayakan fasilitas-fasilitas
- d. Preferensi dan kemampuan peserta
- e. Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih
- f. Prinsip-prinsip belajar

2.1.4.3 Indikator Pelatihan

Pelatihan dikatakan baik apabila memenuhi target yang diinginkan, yaitu peningkatan kualitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Melalui pengukuran ini dapat terlihat apakah perlu ada pergantian program atau hanya penyempurnaan saja. Menurut Sabrina (2021) indikator-indikator yang diperlukan adalah sebagai berikut:

1. Prestasi kerja karyawan, ketika prestasi kerja karyawan, baik kualitas maupun kuantitas, setelah mengikuti pelatihan mengalami peningkatan, dapat disimpulkan bahwa program pelatihan sudah cukup baik. Sebaliknya, apabila prestasi kerja cenderung tetap tanpa ada perubahan signifikan, program pengembangan dan pelatihan masih belum cukup baik dan harus dilakukan peningkatan.
2. Kedisiplinan karyawan, apabila dengan mengikuti pelatihan karyawan menjadi lebih disiplin, program tersebut sudah cukup baik. Namun jika tidak terjadi peningkatan kedisiplinan, dapat dikatakan bahwa program pelatihan dan pengembangan masih kurang baik.
3. Absensi karyawan, program dikatakan baik apabila terdapat peningkatan terhadap absensi karyawan setelah pelatihan. Akan dikatakan kurang baik ketika tidak terjadi perubahan apapun setelah pelatihan.
4. Berkurangnya tingkat kerusakan produksi, alat mesin setelah program menunjukkan kalau program yang diberikan sudah mencukupi, namun apabila masih tidak berubah dapat dikatakan bahwa pelatihan masih belum cukup.
5. Setelah mengikuti pelatihan, kecelakaan kerja harus berkurang, jika tidak pelatihan masih memerlukan penyempurnaan lagi.
6. Berkurangnya tingkat bahan baku, tenaga, dan waktu atau efisiensi semakin baik menunjukkan pelatihan sudah baik, sebaliknya jika tetap berarti masih kurang baik.
7. Setelah mengikuti pelatihan kerja sama pegawai harus menjadi lebih

harmonis dan meningkat, jika tidak terjadi peningkatan kerja sama antar karyawan itu artinya program tersebut tersebut masih belum cukup.

8. Peningkatan tingkat upah insentif setelah mengikuti menandakan program pelatihan sudah baik, sebaliknya jika tetap program tersebut masih kurang baik.
9. Peningkatan prakarsa karyawan setelah pelatihan, tidak hanya peningkatan menunjukkan program masih belum maksimal. Hal ini mengharapkan pegawai agar mampu bekerja secara independen dan dapat memperluas kreatifitasnya.

Kepemimpinan maupun keputusan yang diambil setelah mendapatkan pelatihan harus lebih baik, kerjasama menjadi makin kompak, mencapai target harapan yang lebih tinggi, ketidaknyamanan berkurang dan karyawan semakin puas dalam bekerja. Ketika hal-hal tersebut belum tercapai, pelatihan masih kurang baik dan perlu penyempurnaan.

Sedangkan menurut Sunariyah, (2016) terdapat enam indikator yang menunjang kearah keberhasilan program pelatihan, antara lain:

1. Tujuan, merupakan diadakannya pelatihan tentu membutuhkan suatu tujuan, terutama penyusunan rencana serta hasil yang diinginkan dari adanya pelatihan.
2. Sasaran, adalah suatu keadaan atau kondisi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi dalam jangka pendek atau jangka panjang.
3. Trainer (Pelatih), dalam melaksanakan pelatihan, trainer yang handal dan berkompeten menjadi salah satu faktor pendukung tercapainya keberhasilan

suatu pelatihan.

4. Materi setelah ditetapkan tujuan, program pelatihan yang baik perlu memperhatikan materi yang akan diberikan. Materi yang dimaksud, harus sesuai dengan kebutuhan karyawan saat melakukan proses kerja di lapangan.
5. Metode, pemilihan metode yang tepat mampu memberikan dampak yang baik bagi terlaksananya program pelatihan, yakni pelatihan berjalan secara efektif dan efisien.
6. Peserta, selain trainer (pelatih) dalam melaksanakan pelatihan tentu membutuhkan peserta sebagai objek yang akan dilatih. Peserta pelatihan harus sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan.

2.1.4.4 Tujuan Pelatihan

Menurut Sikula (Priansa, 2016) menyatakan bahwa ada beberapa tujuan dari pelatihan sebagai berikut:

1. Produktivitas(*Productivity*)

Dengan pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, ketrampilan dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

2. Kualitas(*Quality*)

Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya dapat memperbaiki kualitas pegawai namun diharapkan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja. Dengan demikian kualitas dari output yang dihasilkan akan tetap terjaga bahkan meningkat.

3. Perencanaan Tenaga Kerja (*Human Resource Planning*)

Pelatihan akan memudahkan pegawai untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu organisasi, sehingga perencanaan pegawai dapat dilakukan sebaik-baiknya. Dalam perencanaan sumber daya manusia salahsatu diantaranya mengenai kualitas dan kuantitas dari pegawai yang direncanakan, untuk memperoleh pegawai dengan kualitas yang sesuai dengan yang diarahkan.

4. Moral (*Morale*)

Diharapkan dengan adanya pelatihan akan dapat meningkatka pestasi kerja dari pegawai sehingga akan dapat menimbulkan peningakatan upah pegawai. Hal tersebut akan dapat meningkatkan moral kerja pegawai untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

5. Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect Compensation*)

Pemberian kesempatan pada pegawai untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu, dimana dengan mengikuti program tersebut pegawai yang bersangkutan mempunyai kesempatan untuk lebih dapat mengembangkan diri.

6. Keselamatan Dan Kesehatan (*Health And Safety*)

Keselamatan Dan Kesehatan (*Health And Safety*) merupakan langkah terbaik dalam rangka mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu organisasi sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang, aman dan adanya stabilitas pada sikap mental mereka.

7. Pencegahan Kadaluarsa (*Obsolescence Prevention*)

Pelatihan akan mendorong inisiatif dan freatifitas pegawai, langkah ini

diharapkan akan dapat mencegah pegawai dari sifat kadaluarsa. Artinya kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.

8. Perkembangan Pribadi (*Personal Growth*)

Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki pegawai termasuk meningkatkan perkembangan pribadinya.

2.1.4.5. Manfaat Pelatihan

Menurut Simamora (2004) dalam Priansa (2016:179), ada beberapa manfaat dari program pelatihan diantaranya adalah:

- a. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas.
- b. Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
- c. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima.
- d. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
- f. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi.

2.1.5. Motivasi

2.1.5.1. Pengertian Motivasi

Menurut Supriyadi (2022) motivasi kerja ialah bentuk usaha yang dapat menimbulkan, mengarahkan dan memelihara perilaku individu yang sesuai dengan lingkungan kerjanya. Menurut Sanaba et al., (2022) motivasi kerja adalah dorongan psikologis yang mempengaruhi arah perilaku, tingkat usaha, dan

tingkat ketahanan seseorang dalam menghadapi hambatan atau masalah di dalam organisasi. Menurut Hasibuan (2017) pengertian motivasi kerja adalah Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Sedang menurut Wahjosumidjo (2019) dalam tulisannya menyampaikan pengertian motivasi dari berbagai pendapat ahli sebagai berikut:

1. Menurut Weiner, pengertian motivasi adalah kondisi internal yang membangkitkan kita untuk bertindak, mendorong kita mencapai tujuan tertentu, dan membuat kita tetap tertarik dalam kegiatan tertentu.
2. John W Santrock mengemukakan pengertian motivasi adalah proses memberi semangat, arah, dan kegigihan perilaku. Perilaku yang termotivasi adalah perilaku yang penuh energi, terarah, dan bertahan lama.
3. Abraham Maslow mengemukakan pengertian motivasi adalah sesuatu yang bersifat konstan (tetap), tidak pernah berakhir, berfluktuasi dan bersifat kompleks, dan hal itu kebanyakan merupakan karakteristik universal pada setiap kegiatan organisme.
4. Menurut Uno , pengertian motivasi adalah dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang yang diindikasikan dengan adanya hasrat dan minat, dorongan dan kebutuhan, harapan dan cita-cita, penghargaan, dan penghormatan.
5. Thomas M. Risk mengemukakan pengertian motivasi adalah usaha yang disadari oleh pihak guru untuk menimbulkan motif-motif pada diri siswa yang menunjang ke arah tujuan-tujuan belajar.

6. Mc.Donald mengemukakan pengertian motivasi adalah perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan.
7. A.W Bernard mengemukakan pengertian motivasi adalah fenomena yang dilibatkan dalam perangsangan tindakan kearah tujuan tertentu yang sebelumnya kecil atau tidak ada gerakan kearah tujuan-tujuan tertentu. Motivasi merupakan usaha memperbesar atau mengadakan gerakan untuk mencapai tujuan tertentu.
8. Chaplin mengemukakan pengertian motivasi adalah variable penyalang yang digunakan untuk menimbulkan faktor-faktor tertentu didalam membangkitkan, mengelola, mempertahankan, dan menyalurkan tingkah laku menuju suatu sasaran.
9. Tabrani Rusyan mengemukakan pengertian motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan.
10. Imron menjelaskan bahwa motivasi berasal dari bahasa Inggris "motivation" yang berarti dorongan atau pengalasan untuk melakukan suatu aktivitas hingga mencapai tujuan.

Motivasi merupakan hal yang penting. Oleh karena motivasi adalah hasil, dukungan tingkah laku manusia supaya mereka bersedia bekerja keras dan bersemangat untuk mencapai hasil yang paling maksimal. Motivasi adalah nilai semakin penting karena pengurus menyebarkan kepada bawahan mereka dengan betul dan diintegrasikan ke objektif yang dikehendaki. (Sabrina, 2021).

2.1.5.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

Menurut Suriani et al. (2025), teori dua faktor Herzberg menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu faktor motivator dan faktor hygiene sebagaimana penjelasan berikut:

1. Faktor Motivator

Faktor ini berkaitan dengan isi pekerjaan dan dapat memberikan kepuasan serta meningkatkan motivasi, seperti:

- Pengakuan: Penghargaan atas pencapaian kerja, baik berupa pujian langsung maupun sertifikat penghargaan, meningkatkan semangat pegawai.
- Tanggung Jawab: Memberikan tanggung jawab yang lebih besar dan peluang pengambilan keputusan dapat menumbuhkan rasa percaya diri dan motivasi.
- Pekerjaan itu sendiri: Tugas yang menantang dan bermakna membuat pegawai merasa pekerjaan mereka penting dan berkontribusi.
- Kemajuan Karier: Kesempatan promosi dan pengembangan kemampuan mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja.
- Pertumbuhan Pribadi: Pelatihan dan pengembangan diri meningkatkan kemampuan serta kepuasan kerja.

2. Faktor Higiene

Faktor-faktor ini berhubungan dengan kondisi lingkungan kerja yang jika tidak terpenuhi dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan motivasi pegawai, antara lain:

- **Gaji dan Tunjangan:** Ketidakadilan atau keterlambatan pembayaran dapat menimbulkan ketidakpuasan. Sebaliknya, pembayaran tepat waktu dan sesuai standar membantu mencegah rasa tidak puas.
- **Kondisi Fisik Kerja:** Ruang kerja yang tidak nyaman, peralatan yang kurang memadai, dan fasilitas yang terbatas dapat menurunkan semangat kerja.
- **Hubungan dengan Atasan dan Rekan Kerja:** Konflik atau komunikasi yang buruk bisa menjadi sumber ketidakpuasan. Hubungan yang harmonis akan membantu menjaga motivasi tetap stabil.
- **Kebijakan dan Prosedur:** Kebijakan yang tidak jelas atau birokrasi yang berbelit dapat membuat pegawai frustrasi.

Sedangkan Menurut Huang (2024), teori hierarki kebutuhan Maslow tetap relevan dalam kajian motivasi modern, yang menyatakan bahwa manusia memiliki lima tingkatan kebutuhan yang harus dipenuhi secara berurutan untuk mencapai motivasi dan aktualisasi diri yang optimal, sebagaimana penjelasan berikut:

1. **Kebutuhan Fisiologis** kebutuhan dasar untuk bertahan hidup, seperti makan, minum, udara, dan istirahat.
2. **Kebutuhan Keamanan** yaitu Kebutuhan akan perlindungan, stabilitas, dan keamanan fisik maupun psikologis.

3. Kebutuhan Sosial (Cinta dan Rasa Memiliki) yakni Kebutuhan akan hubungan sosial, kasih sayang, persahabatan, dan rasa diterima oleh kelompok.
4. Kebutuhan Penghargaan (Esteem) merupakan Kebutuhan untuk dihargai, diakui, memiliki rasa percaya diri, status, dan prestasi.
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri Adalah Kebutuhan akan pengembangan potensi diri secara maksimal, kreativitas, dan pencapaian tujuan pribadi.

Peterson & Plowman (2018) mengatakan bahwa orang mau bekerja karena faktor-faktor sebagaimana berikut:

1. Keinginan untuk hidup (The desire to live), artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang manusia bekerja untuk dapat makan, dan selanjutnya makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.
2. Keinginan untuk suatu posisi (The desire for position), artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
3. Keinginan akan kekuasaan (The desire for power), artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki sehingga mendorong orang mau bekerja.
4. Keinginan akan pengakuan (The desire for recognition), artinya keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja

Porter & Miles, (2017) Ada tiga variabel yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi, yaitu: Karakteristik Individual yang berupa minat, sikap, dan kebutuhan yang di bawa oleh seseorang ke dalam situasi kerja. Terlihat relevansinya bahwa yang mendorong motivasi kebutuhan akan segala sesuatu yang dibutuhkan manusia untuk mempertahankan hidup serta untuk memperoleh kesejahteraan dan kenyamanan. Kebutuhan juga merupakan keinginan manusia terhadap benda atau jasa yang dapat memberikan kepuasan jasmani maupun kebutuhan rohani. Kebutuhan manusia tidak terbatas pada kebutuhan yang bersifat konkret (nyata) tetapi juga bersifat abstrak (tidak nyata). Misalnya rasa aman, ingin dihargai, atau dihormati, maka kebutuhan manusia bersifat tidak terbatas.

2.1.5.3. Indikator Motivasi Kerja

Indikator dari teori motivasi (McClelland, 2019) yaitu :

1. Kebutuhan beprestasi (need for Achivement) yaitu dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, dan bergulat untuk sukses. Ciri-ciri inividu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, dan keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah. Indikator (nAch) :
 - Hasrat untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar
 - Hasrat untuk mencapai kesuksesan
2. Kebutuhan Kekuasaan (need for Power) yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak

akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. Indikator (nPow) :

- Hasrat untuk mempengaruhi orang lain
- Mendorong pencapaian prestasi
- Hasrat untuk mengajarkan dan mementor

3. Kebutuhan Afiliasi (need for Affiliation) yaitu hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi. Indikator (nAff) :

- Jalinan kerjasama dengan orang lain
- Jalinan keakraban dan keramahan dengan orang lain
- Sikap kooperatif dan persahabatan dengan pihak lain

Adapun indikator dalam motivasi kerja menurut Mangkunegara, (2016), yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, dan seksual. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada pegawai.

2. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan, dan dana pensiun.
3. Kebutuhan sosial atau rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi/keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik, dan hubungan kerja yang harmonis.
4. Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya
5. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan kritik, dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberi kesempatan kepada pegawai bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan.

Sedangkan Menurut Robbins, (2018) indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja adalah

1. Penghargaan,

Penghargaan adalah pengakuan atas prestasi dan/atau masa kerja karyawan berupa promosi jabatan, kesempatan mengembangkan diri, tanda komitmen dan kesetiaan, serta penghargaan dalam bentuk lainnya.

2. Hubungan Sosial,

Hubungan sosial adalah unit analisis mendasar dalam ilmu-ilmu sosial, dan menggambarkan hubungan antarpribadi yang disengaja atau tidak disengaja antara dua atau lebih individu dalam dan/atau antar kelompok.

3. Kebutuhan Hidup,

Kebutuhan hidup adalah hal-hal dasar yang diperlukan oleh setiap individu untuk bertahan hidup secara fisik dan emosional. Ini termasuk makanan, air, pakaian, tempat tinggal, kesehatan, pendidikan, dan keamanan. Kebutuhan hidup adalah prasyarat untuk menjalani kehidupan yang sehat dan produktif.

4. Keberhasilan dalam Bekerja.

Keberhasilan bukanlah sesuatu yang datang dengan sendirinya. Ia tidak bisa diperoleh dengan hanya berharap atau bermimpi. Keberhasilan dimulai dari tindakan nyata yang diambil untuk mencapainya.

2.2 Kajian Penelitian yang Relevan

Tabel 2.1 Kajian Penelitian yang Relevan

NO	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil
1.	Yolanda Pratiwi (2023)	Pengaruh Pelatihan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengendalian Penduduk Keluarga Berencana Empat Lawang Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening	- Pelatihan dan Kompetensi berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengendalian Penduduk Keluarga Berencana Empat Lawang Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening - Pelatihan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pengendalian Penduduk Keluarga Berencana Empat Lawang - Kompetensi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pengendalian Penduduk Keluarga Berencana Empat Lawang - Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengendalian Penduduk Keluarga Berencana Empat Lawang - Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengendalian Penduduk Keluarga Berencana Empat Lawang - Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengendalian Penduduk Keluarga Berencana Empat Lawang.

NO	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil
2.	Parlindungan Pardosi, Sumardi dan Andi Ratna Sari Desi (2022)	Pengaruh Kompetensi dan pelatihan dengan Variabel intervening motivasi terhadap kinerja karyawan departemen produksi klinker dan semen pada PT Semen Tonasa	- Kompetensi dan pelatihan berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap motivasi. - Kompetensi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - pelatihan dan motivasi berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja. - kompetensi dan pelatihan berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja.
3.	Rahmad Danial Fauzi, Ahmad Hidayat Sutawidjaya dan Maya Maria (2022)	Pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan dorongan sebagai variabel intervening	- Motivasi, pelatihan, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. - Pelatihan dan kompensasi serta kemampuan mediasi berpengaruh signifikan tidak langsung terhadap kinerja.
4.	Octavianus Sumardana Pratama, Ni Luh Komang Mia Putri Riana (2022)	Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan dan Motivasi terhadap kinerja karyawan selama masa covid- 19	- Kompetensi, pelatihan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel The Royal Pita Maha Ubud.

NO	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil
6.	Muhlisin, Zainuri, Kertati Sumekar (2021)	Pengaruh Pendidikan dan pelatihan serta kompetensi terhadap kinerja operator system informasi administrasi kependudukan desa (Siapkedesa) se Kabupaten Rembang dengan motivasi kerja sebagai variable intervening	- Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. - Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. - pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. - kompetensi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. - motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. - motivasi mampu memediasi pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. - motivasi mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.
7	Lisa Harry Sulistiyowati, Agustina (2021)	Pengaruh Pelatihan dan motivasi sebagai variable intervening dalam meningkatkan kinerja	- Motivasi kerja bisa dijadikan variabel intervening dalam pengaruh pelatihan terhadap kinerja

NO	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil
8.	Dr. E. Marno Nugroho MM dan Renjana Paradifa (2020)	Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Kompetensi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	- variabel pelatihan, kompetensi, dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM - pelatihan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja SDM melalui variabel intervening kompetensi.
9.	Muhammad Dedi Syahputra dan Hasrudy Tanjung (2020)	Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	- Kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. - Pelatihan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. - Pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. - Kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil
10.	Ahmad Badawi Saluy, Tersia Musanti dan Bambang Mulyana (2019)	Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Personel Di Makosek Hanudnas I	- Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja personel - Motivasi berpengaruh terhadap kinerja personel - Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja personel - Pelatihan, motivasi kerja dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja Personel Militer/TNI di Makosek Hanudnas I.
11.	Indra Majaya dan Fajar Pasaribu (2019)	Pengaruh Kepemimpinan, motivasi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai	- Kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan - Motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan - Secara simultan Kepemimpinan, motivasi dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
12.	Bukhari dan Sjahril effendi pasaribu (2019)	Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap kinerja	- Secara parsial motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan - Kompetensi berpengaruh signifikan - Motivasi, kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil
13.	Rosmaini dan Hasrudy Tanjung (2019)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	- Kompetensi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, - Motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, - Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. - kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
14.	Indah Apriyanti (2019)	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi	- Kompetensi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja - Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja - Motivasi Memperkuat Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil
15.	Dewi Suryani Harahap dan Hazmanan Khair (2019)	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja	- Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja - Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja - Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja - Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja - Motivasi Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja - Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja tanpa dimediasi oleh Motivasi Kerja - Kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja tanpa dimediasi oleh Motivasi Kerja

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil
16.	Asmiadi, Syaiful Bahri dan Sjahril Effendy Pasaribu (2019)	Peran Mediasi Motivasi Pada Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat DPRK Kota Subulussalam	- Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja - Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja - Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja - Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja - Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dimediasi oleh motivasi kerja. - lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dimediasi oleh motivasi kerja

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan isian uraian singkat dari hasil tinjauan Pustaka, khususnya yang dapat digunakan untuk menjawab teori apa yang akan digunakan untuk menjawab teori apa yang dapat digunakan untuk menjawab tujuan penelitian yang kemudian dituangkan kedalam bagan kerangka konseptual.

Berdasarkan bagan kerangka pemikiran yang menunjukkan hubungan antar variable, peneliti mengembangkan hipotesis yang akan diuji. Jika tidak merumuskan hipotesis, kerangka pemikiran tetap merupakan landasan untuk menjawab masalah. (Panggabean:2021).

2.3.1. Hubungan Antar Variabel Kompetensi terhadap Kinerja

Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. (Wibowo, 2019).

Menurut Kasmir (2016) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku yang telah tercapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu, dan menjadi modal bagi organisasi untuk mencapai visi dan misi organisasi.

Dari pengertian diatas dapat dikatakan bahwa apabila kompetensi pegawai tinggi maka kinerjanya akan baik, begitu juga sebaliknya, berarti kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi, Y (2023) bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja.

2.3.2. Hubungan antar variable Pelatihan terhadap kinerja

Menurut Wibowo (2019) Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang professional di bidangnya.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja sangat berkaitan dengan pelatihan, karena pelatihan merupakan modal utama seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, pelatihan akan mendorong pegawai untuk menyelesaikan kerjanya dengan baik. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pardosi, dkk. (2022) bahwa pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

2.3.3. Hubungan antar variable kompetensi terhadap motivasi

Menurut Hasibuan (2017), pengertian motivasi kerja adalah Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Kompetensi yang tinggi memungkinkan pegawai memahami tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, mampu mengatasi tantangan pekerjaan, serta menyelesaikan tugas secara efisien.

Pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaannya cenderung memiliki rasa percaya diri yang lebih tinggi, merasa mampu menguasai pekerjaannya, dan merasa dihargai secara profesional. Hal ini dapat memunculkan dorongan internal (motivasi intrinsik) untuk bekerja lebih baik dan mencapai hasil kerja yang optimal.

Dari penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki seorang pegawai, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang muncul dalam dirinya. Sebaliknya, kurangnya kompetensi dapat

menurunkan kepercayaan diri, meningkatkan stres kerja, dan menurunkan motivasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhlisin, dkk (2021) bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

2.3.4. Hubungan antar variabel pelatihan terhadap motivasi

Pelatihan merupakan salah satu bentuk pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperbaiki serta meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku karyawan dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Program pelatihan yang efektif dapat memberikan pemahaman baru, meningkatkan keahlian teknis, dan menumbuhkan rasa percaya diri karyawan dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

Karyawan yang mendapatkan pelatihan akan merasa bahwa organisasi peduli terhadap pengembangan dirinya. Hal ini dapat meningkatkan motivasi kerja, baik secara intrinsik (karena merasa lebih kompeten dan percaya diri) maupun ekstrinsik (karena adanya peluang pengembangan karier atau penghargaan setelah pelatihan). Oleh karena itu, pelatihan berperan sebagai salah satu faktor penting dalam membentuk dan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhlisin, dkk (2021) bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai

2.3.5. Hubungan antar variabel motivasi terhadap kinerja

Motivasi akan mendorong semangat kerja pegawai sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang ditampilkan dalam pekerjaannya. Jika pegawai memiliki motivasi kuat maka akan bersemangat dalam

menjalankan tugas, sehingga melahirkan hasil atau kinerja yang baik begitu juga sebaliknya bila motivasi pegawai rendah maka hasil kerja atau kinerjanya menjadi kurang baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian yang dilakukan Pasaribu, Sjahril Effendy, dkk (2019) bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

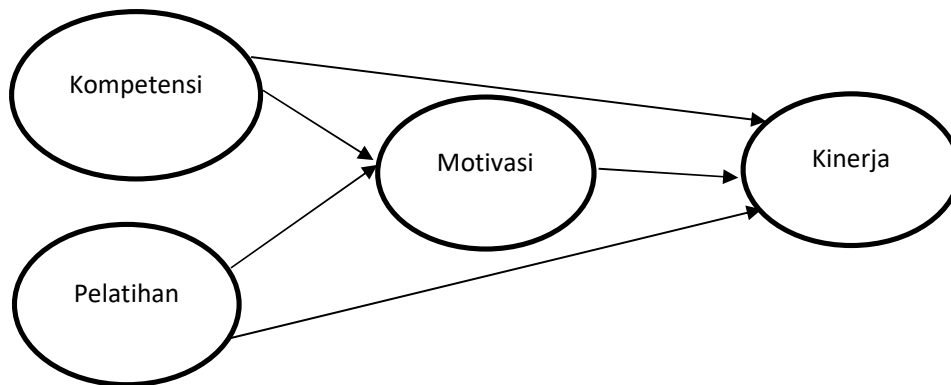
2.3.6. Hubungan antar variable kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variable intervening

Baik buruknya birokrasi dalam penyelenggaraan pelayanan dan pemerintahan di suatu daerah dipengaruhi oleh kuantitas maupun kualitas kepegawaian daerahnya. Suatu birokrasi perlu memiliki tenaga kerja yang mempunyai kemampuan dan terampil untuk dapat mengelola perusahaan yang dapat memberikan kemampuan tenaga dalam bekerja yang rapi dan memiliki sikap untuk menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Seseorang pegawai akan termotivasi bila ia meyakini upaya akan menghantarkan ke suatu penilaian kinerja yang baik. Peningkatan kompetensi pegawai dalam tubuh birokrasi dapat membantu pegawai membuka wawasan kemajuan berpikir yang dapat memotivasi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga hasil atau kinerjanya menjadi meningkat sehingga target birokrasi yang telah ditentukan dapat tercapai. Hasil Penelitian Yang Dilakukan Oleh Muhlisin, dkk (2021) bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

2.3.7. Hubungan Antar variabel pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variable intervening

Pelatihan merupakan upaya peningkatan kemampuan, keterampilan, dan kreativitas yang dapat membantu meningkatkan wawasan yang memotivasi melahirkan ide-ide kreatif sebagai wujud aktualiasi diri yang dapat membantu dalam percepatan penyelesaian pekerjaan sehingga target birokrasi dapat tercapai. Hasil Penelitian Sulistyowati, dkk (2021) bahwa motivasi kerja bisa dijadikan variabel intervening dalam pengaruh pelatihan terhadap kinerja.

Dari uraian diatas, maka dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.3 Kerangka Konseptual

2.4. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah sebuah jawaban sementara, yang masih harus dibuktikan kebenarannya. Dalam penelitian ini hipotesis yang peneliti ajukan adalah sebagai berikut:

1. Ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang

2. Ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang
3. Ada pengaruh kompetensi terhadap motivasi pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang
4. Ada pengaruh pelatihan terhadap motivasi pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang
5. Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang
6. Ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variable intervening pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang
7. Ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variable intervening pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan penelitian

Desain penelitian merupakan struktur, rencana dan strategi penyelidikan yang akan dilaksanakan untuk mendapatkan jawaban dari pertanyaan permasalahan penelitian. Desain penelitian berisi skema atau program lengkap dari penelitian, terdiri dari penyusunan hipotesis yang berimplikasi pada cara, prosedur penelitian dan pengumpulan data yang terkait variabel-variabel kerja dan cara variabel tersebut dapat diukur, memilih sampel, mengumpulkan data yang diperlukan untuk uji hipotesis, sampai dengan analisis data dan hasil penelitian.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kuantitatif dengan tujuan hasil penelitian yang dihasilkan dapat menjadi lebih terukur dan sistematis. Menurut (Kasiram, 2018) penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang menggunakan proses data-data yang berupa angka sebagai alat menganalisis dan melakukan kajian penelitian, terutama mengenai apa yang sudah diteliti. Sedangkan menurut (Creswell, 2017) penelitian kuantitatif adalah metode-metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel dalam penelitian.

Ruang lingkup dalam penelitian ini termasuk pada jenis ruang lingkup asosiatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dua variabel atau lebih. Bentuk hubungan antara variabel yang diterapkan adalah hubungan kausal dengan tujuan untuk menemukan ada atau tidaknya pengaruh variabel

kompetensi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang .

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang, Jalan Karya Utama Komplek Kantor Bupati Deli Serdang, Kecamatan Lubuk Pakam, Kabupaten Deli Serdang, Provinsi Sumatera Utara.

3.2.2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilaksanakan dari bulan September 2023 sampai bulan September 2025, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.2 Waktu Penelitian

NO	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																											
		September 2023				Oktober 2023				November 2023				Desember 2023				Januari 2024				Februari 2024 s.d September 2025				September 2025			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan																												
	a. Observasi																												
	b. Identifikasi Masalah																												
	c. Pengajuan Judul																												
	d. Penyusunan Proposal																												
2	Pelaksanaan																												
	a. Bimbingan Proposal																												
	b. Seminar Proposal																												
	c. Revisi Proposal																												
3	Penyusunan Laporan																												
	a. Penyebaran angket																												
	b. Pengumpulan Data																												
	c. Penyusunan Tesis																												
	d. Seminar Hasil																												
	e. Sidang tesis																												

Sumber (Peneliti, 2024)

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

(Sugiyono, 2019) menjelaskan bahwa populasi adalah suatu wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulannya. Berdasarkan definisi tersebut maka populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang dengan jumlah pegawai sebanyak 69 orang.

Tabel 3.3 Populasi Penelitian

No	Seksi/ Bagian	Jumlah (Orang)
1.	Kepala Kantor	1
2.	Subbagian Tata Usaha	12
3.	Seksi Survei dan Pemetaan	22
4.	Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran	19
5.	Seksi Penataan dan Pemberdayaan	5
6.	Seksi Pengadaan Tanah dan Pengembangan	4
7.	Seksi Pengendalian dan Penanganan Sengketa	6
TOTAL		69

Sumber: www.simpeg.atrbpn.go.id

Oleh karena Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang dikeluarkan dari subjek Penelitian, maka jumlah populasi menjadi 68 orang.

3.3.2. Sampel

Menurut (Sugiyono, 2019) “sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Menurut (Arikunto, 2018) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya. Dengan demikian, karena populasi

penelitian ini berjumlah 69 orang, maka semua populasi dijadikan sample atau disebut sample jenuh.

Sampling Jenuh adalah teknik pemilihan sampel apabila semua anggota populasi dijadikan sampel. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan Teknik Sampling Jenuh, dimana semua populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel (Sugiyono, 2019)

3.4. Defenisi Operasional Variabel

Metode kuantitatif selalu menggunakan definisi operasional untuk perumusan variabelnya. Definisi operasional bisa dikatakan sebagai cara spesifik di mana variabel penelitian yang dibuat dapat diukur dalam studi tertentu. Menurut (Sugiyono, 2019) definisi operasional variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut kemudian ditarik kesimpulannya.

Variabel penelitian Menurut (Arikunto, 2018) adalah objek penelitian atau apa yang menjadi perhatian suatu titik perhatian suatu penelitian. Sedangkan menurut (Sugiyono, 2019) variabel penelitian adalah suatu konsep yang mempunyai lebih dari satu nilai, keadaan, kategori, atau kondisi.

Variabel dibeda-bedakan jenisnya berdasarkan kedudukannya dalam suatu penelitian. Dalam suatu penelitian yang mempelajari hubungan sebab-akibat antar variabel, dapat diidentifikasi beberapa jenis variabel, yaitu: variabel terikat (dependent variable), variabel bebas (independent variable), variabel moderator, variabel kontrol, dan variabel antara atau intervening (Siregar, 2017). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan variable terikat (dependet variable) yaitu

kinerja, variable bebas (independent variable) adalah kompetensi dan pelatihan, dan variable antara atau interveningnya adalah motivasi.

Dari penjelasan diatas, peneliti dapat merangkum defenisi operasional dalam penelitian ini sebagai berikut:

Variabel	Defenisi	Indikator
Dependent variable yakni Kinerja (Y)	Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku yang telah tercapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu, dan menjadi modal bagi organisasi untuk mencapai visi dan misi organisasi. (Kasmir, 2016)	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan Waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian (Robbins & Judge, 2017)
Independent Variable yakni Kompetensi (X1)	Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut. (Wibowo, 2019)	Indikator kompetensi, diantaranya adalah : 1) Pengetahuan 2) Keterampilan, dan 3) Sikap kerja (Kadarisman, 2019)
Independent Variable yakni Pelatihan (X2)	Pelatihan dapat didefenisikan sebagai suatu cara yang digunakan untuk mempelajari keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melaksanakan pekerjaannya sekarang. (Panggabean, 2021)	1. Tujuan 2. Sasaran 3. Trainer (Pelatih) 4. Materi 5. Metode 6. Peserta (Sunariyah, 2016)

Variabel	Defenisi	Indikator
Intervening Variable Yakni Motivasi (Z)	Motivasi kerja adalah dorongan psikologis yang mempengaruhi arah perilaku, tingkat usaha, dan tingkat ketahanan seseorang dalam menghadapi hambatan atau masalah di dalam organisasi. (Sanaba et al., 2022)	1. Penghargaan 2. Hubungan Sosial 3. Kebutuhan Hidup 4. Keberhasilan dalam Bekerja. (Robbins, 2018)

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Riduwan (2019) teknik pengumpulan data adalah Teknik atau cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Menurut (Sugiyono, 2019) teknik pengumpulan data merupakan bagian paling penting dalam sebuah penelitian karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Sedangkan menurut (Komariah & Satori, 2020) teknik pengumpulan data dalam penelitian ilmiah adalah prosedur sistematis untuk memperoleh data yang diperlukan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, teknik pengumpulan data adalah serangkaian metode atau cara yang digunakan dalam proses penelitian untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Adapun jenis-jenis teknik pengumpulan data dilansir dari beberapa sumber, terdapat 5 jenis teknik pengumpulan data yang paling sering digunakan dalam penelitian, yaitu:

1. Observasi

Menurut Basrowi dan Suwandi dalam buku Memahami Penelitian Kualitatif, observasi diartikan sebagai cara-cara mengadakan pencatatan secara sistematis

mengenai tingkah laku dengan melihat atau mengamati tingkah laku individu atau kelompok yang diteliti secara langsung.

Teknik pengumpulan data observasi dilakukan melalui pengamatan langsung dilakukan oleh peneliti kepada objek yang diteliti secara langsung di tempat terjadinya peristiwa. Bisa berupa perilaku manusia, fenomena, atau proses perubahan.

2. Wawancara

Menurut (Nazir, 2018) wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya-jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau wawancara dengan menggunakan alat yang dinamakan interview guide (panduan wawancara). Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan mengambil data secara langsung dengan melakukan komunikasi secara langsung dengan responden atau informan. Wawancara bisa memberikan pemahaman mendalam mengenai pengalaman, pandangan, atau pengetahuan individu mengenai topik penelitian.

3. Kuesioner/Angket

Menurut (Sugiyono, 2019) angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner atau angket digunakan untuk mendapatkan jawaban secara langsung dari responden. Metode ini bisa membantu mendapatkan jawaban responden dalam jumlah yang besar. Tipe pertanyaan kuesioner dibagi menjadi dua yaitu terbuka dan tertutup.

Namun, diperlukan penyusunan pertanyaan angket yang akurat untuk mendapatkan jawaban yang sesuai. Jenis angket adalah sebagai berikut:

a. Berdasar cara menjawab, angket terbagi 2 yakni:

- Angket terbuka : responden menjawab dengan kalimat sendiri
- Angket tertutup: responden memilih jawaban yang disediakan oleh peneliti

b. Dipandang dari jawaban yang diberikan:

- Angket langsung: responden menjawab tentang dirinya
- Angket tidak langsung: responden menjawab tentang orang lain

c. Dipandang dari bentuknya:

- Pilihan ganda: sama dengan angket tertutup
- Isian: sama dengan angket terbuka
- Check list: memberi check (√) pada kolom yang sesuai
- Rating scale: skala bertingkat, dimana jawaban berkisar pada rating sangat setuju sampai sangat tidak setuju

4. Dokumentasi/ Studi Literatur

Dokumentasi sering juga disebut dengan studi literatur. Menurut Sugiyono (2017) 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. Dengan dokumentasi, peneliti dapat menggunakan sumber-sumber yang telah ada untuk mendukung hipotesis mereka, dan juga untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang subjek penelitian tanpa perlu melakukan pengumpulan

data secara langsung melalui metode observasi atau wawancara. Sedangkan Menurut (Danial & Warsiah, 2019) studi literatur merupakan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan mengumpulkan sejumlah buku, majalah, atau literatur lainnya yang berkaitan dengan masalah dan tujuan penelitian. Studi literatur atau studi pustaka bertujuan untuk mencari berbagai teori-teori yang relevan dengan permasalahan yang sedang diteliti sebagai bahan rujukan dalam pembahasan hasil penelitian.

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode pengisian angket, wawancara terbatas dan observasi. Sedangkan pengumpulan data sekunder adalah dengan studi dokumentasi dari data instansi, jurnal, buku, internet dan lain-lain.

Dikarenakan data primer yang digunakan dalam penelitian adalah pengumpulan data angket, Skala pengukuran yang digunakan untuk penelitian ini adalah Skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2019). Skala Likert berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Sangat Tidak Setuju (STS), ketika responden sangat tidak setuju terhadap pernyataan yang dilontarkan oleh peneliti.

2 = Tidak Setuju (TS)

Tidak Setuju (TS), yakni saat responden tidak setuju dengan pernyataan atau pertanyaan yang diajukan oleh peneliti.

3 = Ragu-ragu atau Netral (N)

Ragu atau netral (N), yaitu ketika responden tidak bisa memberikan pilihan di antara setuju atau tidak setuju.

4 = Setuju (S)

Setuju (S), tanda bahwa responden cenderung afirmatif dengan pernyataan yang diajukan.

5 = Sangat Setuju (SS)

Sangat Setuju (SS), artinya responden sangat menyetujui pertanyaan atau pernyataan yang diajukan oleh peneliti.

Skala Likert dikatakan Ordinal karena pernyataan Sangat Setuju mempunyai tingkat atau preferensi yang “lebih tinggi” dari Setuju dan “Setuju” lebih tinggi dari Netral atau Ragu-ragu (Ghozali, 2016).

3.6 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menganalisa dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM) dan pengolahan data dilakukan dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) yang memungkinkan penyelesaian permasalahan penelitian dapat diolah dengan baik. (Ghozali, 2016). menjelaskan bahwa PLS adalah metode analisis yang bersifat soft modeling karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel)

Analisis PLS merupakan pengembangan dari analisis jalur (path analysis) dan regresi berganda. Model analisis jalur akan menjelaskan semua variabel laten

melalui dua sub model dalam PLS-SEM, yaitu model pengukuran atau outer model dan model struktural atau inner model.

3.6.1. Pengujian Instrumen Penelitian

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian Outer Model menspesifikasi hubungan antar variable dengan indicator indikatornya, atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada outer model, yaitu sebagai berikut :

Menurut (Ghozali, 2016). *Outer model* atau model pengukuran menggambarkan bagaimana hubungan setiap blok indikator dengan variabel latennya. Outer model digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Hal ini berguna untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Pengukuran yang dilakukan melalui model pengukuran yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability* (*cronbach's alpha*).

a. *Convergent Validity*

Uji validitas convergent adalah nilai loading factor untuk tiap indikator konstruk. Nilai loading factor merupakan korelasi antara skor item dengan skor konstruk. Nilai loading factor yang biasa digunakan untuk menilai validitas convergent, yaitu diatas 0,7 untuk penelitian confirmatory dan 0,6 – 0,7 untuk penelitian explanatory. Namun, menurut (Chin, 2018), menyatakan bahwa nilai

loading factor 0,5 – 0,6 dianggap sudah cukup untuk penelitian tahap awal. Nilai AVE merupakan rata-rata presentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui loading Standarized, hal ini dinyatakan oleh (Jogiyanto, 2016). Indikator dianggap valid ketika indikator tersebut memiliki nilai AVE (average variance extranced) diatas 0,5.

b. *Discriminant Validity*

Validitas ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Validitas diskriminan terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi. Nilai ini merupakan nilai cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar > 0.7 untuk setiap variable dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain.

c. *Composite Reliability (Cronbach's Alpha)*

Selain uji validitas, pengukuran model juga melakukan uji reliabilitas suatu konstruk untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Data yang memiliki composite reliability > 0.7 mempunyai reliabilitas yang tinggi. Uji reliabilitas diperkuat dengan Cronbach Alpha, yang nilainya diharapkan > 0.7 untuk semua konstruk.

Tabel 3.4 *Rule of Thumb Outer Model*

Kriteria	Parameter	Rule of Thumb
<i>Convergent Validity</i>	<i>Loading Factor</i>	> 0.70
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	> 0.50
<i>Discriminant Validity</i>	<i>Cross Loading</i>	> 0.70 untuk setiap variabel
Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	> 0.70
	<i>Composite Reliability</i>	> 0.70

Sumber: Ghozali dan Latan (2020)

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Menurut (Jogiyanto, 2016) *Inner model* atau model struktural menggambarkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk yang dibangun berdasarkan substansi teori. *Inner model* merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten.

Tabel 3.5 *Rule of Thumb Inner Model*

Kriteria	Rule of Thumb
<i>R-square</i>	0.75 menunjukkan model kuat 0.50 menunjukkan model moderate 0.25 menunjukkan model lemah (Lamb et al., 2012)

Sumber: Ghozali dan Latan (2020)

3.6.2 Pengujian Hipotesis

Menurut (Juliandi et al., 2015) pengujian hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain adalah sebagai berikut:

1. *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Menurut (Juliandi et al., 2015) analisis *direct effect* bertujuan untuk menguji

hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*) (Juliandi, 2018). Dalam pengujian hipotesis *direct effect* ini terdapat kriteria antara lain sebagai berikut :

- a. Koefisien jalur (*path coefficient*): Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) 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 jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.
- b. Nilai probabilitas/signifikansi (P- Value): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05 , maka tidak signifikan.

2. *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Menurut (Juliandi et al., 2015) analisis *indirect effect* bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*) yang diantarai/dimediiasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah :

- a. Jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/ Motivasi) memediasi pengaruh variabel *eksogen* (X1 / Kompetensi) dan (X2/ pelatihan) terhadap variabel *endogen* (Y/Kinerja). Dengan kata lain pengaruhnya adalah tidak langsung.

- b. Jika nilai $P\text{-Values} > 0.05$, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/ Motivasi) tidak memediasi pengaruh suatu variabel *eksogen* (X1 / Kompetensi) dan (X2/ pelatihan) terhadap variabel *endogen* (Y/Kinerja). Sehingga, pengaruhnya adalah langsung. (Juliandi, 2022).

3. *Total Effect* (Pengaruh Total)

Total effect merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirecteffect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi et al., 2015).

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis structural equation modeling partial least square (SEM PLS). Analisis ini merupakan analisis multivariat dengan tujuan menguji pengaruh antara variabel secara simultan yang menitikberatkan pada studi prediksi. Variabel penelitian yang terlibat adalah Kompetensi, Pelatihan, Motivasi dan Kinerja. Jumlah sample adalah 69 responden.

Dalam penelitian ini peneliti mengolah data dalam bentuk angket yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel Kompetensi (X1), 12 pernyataan untuk variabel Pelatihan (X2), 8 pernyataan untuk variable Motivasi (Z) dan 10 pernyataan untuk variabel Kinerja (Y). Angket yang disebar ini diberikan kepada 69 pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang sebagai sampel penelitian dengan menggunakan Likert Summated Rating (LSR) sebagaimana tabel berikut:

Tabel. 4.1. Skala Likert

Pilihan Jawaban	Skala Jawaban
1. Sangat setuju	5
2. Setuju	4
3. Kurang setuju	3
4. Tidak setuju	2
5. Sangat tidak setuju	1

ketentuan tersebut digunakan untuk menghitung variabel Kompetensi (X1), Pelatihan (X2), dan variabel Kinerja (Y), serta Motivasi (Z) sebagai variabel interveningnya.

4.1.2 Deskripsi Responden

Pada penelitian ini yang menjadi kriteria responden adalah pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang sebanyak 69 pegawai yang masing masing karakteristik responden sebagai berikut:

1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2.
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	35	50.7%
2	Perempuan	34	49.3%
Jumlah		69	100%

Sumber: hasil pengolahan data google form online (2024)

Dari tabel diatas diketahui bahwa responden berimbang antara laki-laki dan perempuan, meskipun laki-laki lebih banyak sedikit dari perempuan. Komposisi pegawai cukup baik untuk mendukung capaian kinerja yang baik, karena selain kompetisi individu, karakteristik laki-laki dan Perempuan dengan jumlah yang seimbang dapat saling melengkapi, sehingga pelaksanaan tugas akan lebih baik, yang akhirnya dapat membuat kinerja yang lebih baik.

2. Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SLTA	10	14.5
2	D1/D3	9	13.0
3	S1	42	60.9
4	S2	8	11.6
Jumlah		69	100%

Sumber: hasil pengolahan data google form online (2024)

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah berpendidikan S1 sebanyak 73,9%, sedangkan S2 sebanyak 18,8%, dan DI/D3 sebanyak 13%. Dengan demikian hampir semua pegawai adalah tamatan perguruan tinggi, sehingga dapat dikatakan kompetisinya cukup baik yang dapat diharapkan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

3. Data Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	<25 tahun	4	5.8
2	25-40 tahun	51	73.9
3	> 40 tahun	14	20.3
Jumlah		69	100%

Sumber: hasil pengolahan data google form online (2024)

Dari data diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu usia antara 25-40 tahun sebanyak 73,9% yang merupakan pegawai produktif yang masih enerjik yang mempunyai ide-ide kreatif yang diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik.

4. Data Responden Berdasarkan Lama Kerja

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

No	Lama Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	0-5 tahun	18	26.1
2	6-20 tahun	45	65.2
3	> 20 tahun	6	8.7
Jumlah		69	100%

Sumber: hasil pengolahan data google form online (2024)

Dari data diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini merupakan pegawai yang telah berpengalaman dengan lama kerja 6-20 tahun sebanyak 65,2% dan >20 tahun sebanyak 8,7% yang diharapkan mampu melaksanakan tugas dengan baik.

4.1.3 Analisis variabel Penelitian

Dasar perhitungan penilaian menggunakan Skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2019). Skala Likert berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

Tabel 4.6
Dasar Perhitungan Nilai Jawaban

No	Tingkatan Jawaban	Skor
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-ragu/Netral	3
4	Tidak setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

Menurut Sudjana (2016) Rentang skala dengan menggunakan interval didapatkan dari suatu perhitungan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{Banyaknya kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Sehingga interval masing-masing kategori score adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7
Kategori Score

No	Score	Kategori
1	1,00 – 1,80	Tidak Baik
2	1,81 – 2,60	Kurang Baik
3	2,61 – 3,40	Cukup Baik
4	3,41 – 4,20	Baik
5	4,21 – 5,00	Sangat Baik

4.1.3.1 Variabel Kinerja (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang diperoleh nilai-nilai jawaban responden tentang variable Kinerja (Y) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8
Skor Angket Untuk Kinerja (Y)

No.	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah		Skor
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
A. Indikator Kualitas													4,59
1	42	60.9	27	39.1	0	0	0	0	0	0	69	100%	4,61
2	39	56.5	30	43.5	0	0	0	0	0	0	69	100%	4,57
B. Indikator Kuantitas													4,58
3	41	59.4	27	39.1	1	1.4	0	0	0	0	69	100%	4,58
4	40	58.0	29	42.0	0	0	0	0	0	0	69	100%	4,58
C. Indikator Ketepatan Waktu													4,56
5	41	59.4	27	39.1	1	1.4	0	0	0	0	69	100%	4,58
6	40	58.0	26	37.7	3	4.3	0	0	0	0	69	100%	4,54
D. Indikator Efektifitas													4,59
7	42	60.9	24	34.8	3	4.3	0	0	0	0	69	100%	4,57
8	42	60.9	27	39.1	0	0	0	0	0	0	69	100%	4,61
E. Indikator Kemandirian													4,46
9	32	46.4	34	49.3	3	4.3	0	0	0	0	69	100%	4,42
10	35	50.7	34	49.3	0	0	0	0	0	0	69	100%	4,51

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2024)

Dari data tabel diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

a) Indikator Kualitas

- 1) Jawaban responden tentang “Jumlah dari hasil pekerjaan yang saya tangani selalu memenuhi target yang telah ditetapkan”, sebagian besar menjawab skor 5 (sangat setuju) sebanyak 60,9% dan skor 4 (setuju) sebanyak 39,1%, hal ini menunjukkan bahwa semua pegawai (100%) selalu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target yang telah ditetapkan dengan skor penilaian 4.61, berarti tergolong kategori sangat baik.
- 2) Jawaban responden tentang “Saya dapat menyelesaikan tugas yang telah menjadi tanggung jawab saya dengan hasil yang memuaskan”, sebagian besar menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 56,5% dan skor 4 (setuju) sebesar 43,5%, hal ini menggambarkan bahwa semua pegawai (100%) dapat menyelesaikan tugasnya dengan hasil yang memuaskan dengan skor penilaian 4,57 berarti tergolong kategori sangat baik.

Berdasarkan jawaban responden tersebut diatas bahwa indikator kualitas dengan skor 4,59 berarti tergolong kategori sangat baik.

(b) Indikator Kuantitas

- 1) Jawaban responden tentang “Saya selalu dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan jumlah yang ditargetkan”, mayoritas responden menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebanyak 59,4% dan skor 4 (setuju) sebanyak 39,2% serta skor 3 (kurang setuju) sebanyak 1,4%, hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar (98,5%) pegawai selalu dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan jumlah yang ditargetkan dengan skor penilaian 4,58, berarti tergolong kategori sangat baik.

- 2) Jawaban responden tentang “saya dapat menyelesaikan kegiatan kerja sejumlah yang diberikan kepada saya”, sebagian besar menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 58% dan Sebagian lainnya menjawab dengan skor 4 (setuju) sebesar 42%, hal ini menunjukkan bahwa semua pegawai (100%) dapat menyelesaikan kegiatan kerja sejumlah yang diberikan dengan skor 4,58 yang berarti tergolong kategori sangat baik.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas diperoleh skor 4,58 yang berarti bahwa indikator kuantitas tergolong kategori sangat baik, meskipun masih ada beberapa pegawai yang perlu ditingkatkan kinerjanya.

(c) Ketepatan Waktu

- 1) Jawaban responden tentang “Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu”, sebagian besar menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 59,4% pegawai dan sebagian lain menjawab dengan skor 4 (setuju) sebanyak 39,1% dan sebagian lagi yang lain menjawab dengan skor 3 (kurang setuju) sebanyak 1,4%, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (98,5%) pegawai selalu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dengan skor penilaian 4,58 berarti tergolong kategori sangat baik.
- 2) Jawaban responden tentang “Saya selalu memanfaatkan waktu kerja untuk tugas saya maupun kegiatan lain yang berkaitan”, Sebagian besar responden menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebanyak 58,0%, sebagian lain menjawab dengan skor 4 (setuju) sebanyak 37,7%, dan sebagian lagi yang lain menjawab dengan skor 3 (kurang setuju) sebanyak 4,3%, hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar (95,7%) pegawai selalu

memanfaatkan waktu kerja untuk tugas maupun kegiatan lain yang berkaitan dengan skor penilaian 4,54 berarti tergolong kategori sangat baik.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas diperoleh skor penilaian 4,56 bahwa indikator ketepatan waktu berarti tergolong kategori sangat baik.

(d) efektifitas

- 1) Jawaban responden “Saya selalu menggunakan fasilitas perkantoran untuk penyelesaian pekerjaan seefektif mungkin”, sebagian besar menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 60,9% dan Sebagian lain menjawab dengan skor 4 (setuju) sebesar 34,8% dan skor 3 (kurang setuju) sebesar 4,3%, hal ini menunjukkan bahwa hampir semua pegawai menggunakan fasilitas perkantoran untuk percepatan penyelesaian pekerjaan, menggambarkan bahwa sebagian besar (95,7%) pegawai selalu menggunakan fasilitas perkantoran untuk penyelesaian pekerjaan seefektif mungkin dengan skor penilaian 4,57 berarti tergolong kategori sangat baik.
- 2) Jawaban responden tentang “Saya selalu menggunakan anggaran seefektif mungkin”, sebagian besar menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 60,9% dan lainnya menjawab dengan skor 4 (setuju) sebesar 39,1%, hal ini menggambarkan bahwa keseluruhan pegawai (100%) selalu menggunakan anggaran seefektif mungkin dengan skor penilaian 4,61 yang berarti tergolong kategori sangat baik.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas diperoleh skor 4,59 bahwa indikator efektifitas berarti tergolong sangat baik, meskipun

masih ada pegawai yang menggunakan fasilitas pribadi dalam bekerja dengan spesifikasi rendah sehingga memperlambat penyelesaian pekerjaan.

(e) Kemandirian

- 1) Jawaban responden tentang “Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya secara mandiri”, sebagian besar menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 46,4%, Sebagian lain menjawab dengan skor 4 (setuju) sebesar 49,3%, dan skor 3 (kurang setuju) sebesar 4,3%, hal ini berarti Sebagian besar (95,7%) pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya secara mandiri dengan skor penilaian 4.42 yang berarti tergolong kategori sangat baik.
- 2) Jawaban responden tentang “Saya dapat menyelesaikan tugas yang telah menjadi tanggung jawab saya dengan hasil yang memuaskan”, sebagian besar menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 50,7% dan Sebagian lain menjawab dengan skor 4 (setuju) sebesar 49,3%, hal ini menunjukkan bahwa semua pegawai (100%) dapat menyelesaikan tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya dengan hasil yang memuaskan dan skor penilaian 4.51 yang berarti tergolong kategori sangat baik.

Berdasarkan jawaban responden tersebut diatas bahwa indikator kemandirian dengan skor 4.46 berarti tergolong sangat baik.

4.1.3.2 Variabel Kompetensi (X1)

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Kompetensi yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.9
Skor Angket untuk Variabel Kompetensi

No	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah		Skor
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
A. Indikator Pengetahuan													4.46
1	30	43.5	36	52.2	3	4.3	0	0	0	0	69	100%	4.39
2	37	53.6	31	44.9	1	1.4	0	0	0	0	69	100%	4.52
B. Indikator Keterampilan													4.57
3	41	59.4	27	39.1	1	1.4	0	0	0	0	69	100%	4.58
4	39	56.5	30	43.5	0	0	0	0	0	0	69	100%	4.57
C. Indikator Sikap Kerja													4.66
5	44	63.8	24	34.8	1	1.4	0	0	0	0	69	100%	4.62
6	48	69.6	21	30.4	0	0	0	0	0	0	69	100%	4.70

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2024)

Dari data tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan masing-masing indikator adalah sebagai berikut :

(a) Pengetahuan

1) Jawaban responden tentang “Saya mempunyai pengetahuan tentang mengidentifikasi kebutuhan instansi”, sebagian besar responden menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebanyak 43,5% dan Sebagian yang lain menjawab dengan skor 4 (setuju) sebanyak 52,2%, dan skor 3 (kurang setuju) sebesar 4,3%, hal ini menunjukkan Sebagian besar pegawai (95.7%) mempunyai pengetahuan tentang mengidentifikasi kebutuhan instansi dengan skor penilaian 4,39 yang berarti tergolong kategori sangat baik.

2) Jawaban responden tentang “Saya mempunyai pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan saya”, sebagian besar responden menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebanyak 53,6%, dan skor 4 (setuju) sebanyak 44,9%, hal ini menunjukkan kebanyakan pegawai sebanyak 98,5%

mempunyai pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan skor penilaian 4.52 berarti tergolong sangat baik.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan tersebut diatas maka dapat dikatakan bahwa indikator pengetahuan dengan skor penilaian 4.46 berarti tergolong sangat baik, meskipun beberapa diantaranya masih perlu mendapatkan Pendidikan untuk menambah wawasan pengetahuan, hal ini dapat menjadi dorongan pegawai agar dapat berdaya guna untuk meningkatkan kinerjanya, agar tercapainya target kegiatan.

(b) Keterampilan

- 1) Jawaban responden tentang “Saya mempunyai keterampilan yang cukup untuk melaksanakan tugas”, sebagian besar responden menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 59,4% dan Sebagian lain dengan skor 4 (setuju) sebesar 39,1% dan skor 3 (kurang setuju) sebesar 1,4%, hal ini menunjukkan hampir semua pegawai (98.5%) mempunyai keterampilan yang cukup untuk melaksanakan tugas dengan skor penilaian 4.58 berarti tergolong sangat baik.
- 2) Jawaban responden tentang “Saya mampu berpikir analitis dalam penyelesaian permasalahan”, sebagian besar responden menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 56,5% dan skor 4 (setuju) sebesar 43,5%, hal ini menggambarkan seluruh pegawai (100%) mampu berpikir analitis dalam penyelesaian permasalahan dengan skor penilaian 4.57 berarti tergolong sangat baik.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan tersebut diatas maka dapat dikatakan bahwa indikator keterampilan dengan skor penilaian 4.57 berarti tergolong kategori sangat baik, meskipun ada diantaranya yang masih perlu mendapatkan pelatihan sebagai upaya peningkatan kinerja.

(c) Sikap Kerja

- 1) Jawaban responden tentang “Saya mempunyai kemauan yang kuat untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik”, sebagian besar responden menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebanyak 63,8% dan skor 4 (setuju) sebanyak 34,8% serta skor 3 (kurang setuju) sebanyak 1,4%, hal ini menunjukkan sebagian besar pegawai (98,6%) mempunyai kemauan yang kuat untuk dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik dengan skor penilaian 4.62 berarti tergolong kategori sangat baik.
- 2) Jawaban responden tentang “Saya selalu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja”, sebagian besar responden menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebanyak 69.6% dan skor 4 (setuju) sebanyak 30,4%, hal ini menunjukkan bahwa seluruh pegawai (100%) selalu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja dengan skor penilaian 4.70 berarti tergolong kategori sangat baik.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan tersebut diatas maka dapat dikatakan bahwa indikator Sikap Kerja dengan skor penilaian 4.66 berarti tergolong kategori sangat baik.

4.1.3.3. Variabel Pelatihan (X2)

Tabel 4.10
Skor Angket Untuk Pelatihan (X2)

No	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah		Skor
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
A. Indikator Tujuan													4.54
1	38	55.1	30	43.5	1	1.4	0	0	0	0	69	100%	4.54
2	37	53.6	32	46.4	0	0	0	0	0	0	69	100%	4.54
B. Indikator Sasaran													4.41
3	28	40.6	34	49.3	7	10.1	0	0	0	0	69	100%	4.30
4	37	53.6	30	43.5	2	2.9	0	0	0	0	69	100%	4.51
C. Indikator Pelatih													4.49
5	35	50.7	33	47.8	1	1.4	0	0	0	0	69	100%	4.49
6	35	50.7	32	46.4	2	2.9	0	0	0	0	69	100%	4.48
D. Indikator Materi													4.42
7	30	43.5	37	53.6	1	1.4	1	1.4	0	0	69	100%	4.39
8	33	47.8	34	49.3	2	2.9	0	0	0	0	69	100%	4.45
E. Indikator Metoda													4.49
9	36	52.2	32	46.4	1	1.4	0	0	0	0	69	100%	4.51
10	33	47.8	35	50.7	1	1.4	0	0	0	0	69	100%	4.46
F. Indikator Peserta													4.48
11	33	47.8	35	50.7	1	1.4	0	0	0	0	69	100%	4.46
12	36	52.2	31	44.9	2	2.9	0	0	0	0	69	100%	4.49

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2024)

Dari data tabel 4.10 diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

(a) Tujuan

- 1) Jawaban responden tentang “Tujuan pelatihan yang saya ikuti sesuai dengan rencana pelatihan”, sebagian besar menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebanyak 55,1%, dan skor 4 (setuju) sebanyak 43,5%, skor 3 (kurang setuju) sebanyak 1,4%, hal ini menunjukkan sebagian besar (98.6%) pegawai mengikuti pelatihan dengan tujuan yang sesuai dengan rencana pelatihan dengan skor penilaian 4.54 berarti tergolong kategori sangat baik.

- 2) Jawaban responden tentang Saya menilai bahwa pelatihan yang saya ikuti dapat mencapai tujuan pelatihan tersebut, sebagian besar menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebanyak 53,6% dan Sebagian lain menjawab dengan skor 4 (setuju) sebesar 46,4%, hal ini menunjukkan keseluruhan pegawai (100%) mengikuti pelatihan dan mencapai tujuan pelatihan tersebut dengan skor penilaian 4.54 berarti tergolong kategori sangat baik.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa pelatihan dengan indikator tujuan terpenuhi dengan skor penilaian 4.54 berarti tergolong kategori sangat baik.

(b) Sasaran

- 1) Jawaban responden tentang Pelatihan yang saya ikuti dapat mencapai tujuan jangka pendek instansi, sebagian besar menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 40,6%, sebagian yang lain menjawab dengan skor 4 (setuju) sebesar 49,3 % dan skor 3 (kurang setuju) sebesar 10.1%, hal ini menunjukkan sebagian besar (89,9%) pegawai yang mengikuti pelatihan dan mencapai tujuan jangka pendek instansinya dengan skor penilaian 4.30 berarti tergolong kategori sangat baik.
- 2) Jawaban responden tentang Pelatihan yang saya ikuti dapat mencapai tujuan jangka panjang instansi, sebagian besar menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebanyak 53,6%, sebagian yang lain menjawab dengan skor 4 (setuju) sebesar 43,5% dan skor 3 (kurang setuju) sebesar 2,9%, hal ini menunjukkan sebagian besar (97,1%) pegawai yang mengikuti pelatihan

dan mencapai tujuan jangka panjang instansinya dengan skor penilaian 4.51 berarti tergolong kategori sangat baik

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa pelatihan dengan indikator sasaran sudah efektif dan efisien, terlihat dari jawaban responden yang menyetujui bahwa dengan adanya pelatihan dapat menambah kompetensi pegawai tersebut sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan skor penilaian 4.41 berarti tergolong kategori sangat baik.

(c)Pelatih

- 1) Jawaban responden tentang Trainer/pelatih dalam pelatihan yang saya ikuti sangat kompeten, sebagian besar menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebanyak 50,7%, sebagian yang lain dengan skor 4 (setuju) sebesar 47,8% dan skor 3 (kurang setuju) sebanyak 1,4%, hal ini menunjukkan sebagian besar (98,5%) pegawai yang mengikuti pelatihan mendapatkan pelatih yang sangat kompeten dengan skor 4.49 berarti tergolong kategori sangat baik.
- 2) Jawaban responden tentang Trainer/pelatih pelatihan yang saya ikuti mampu menyampaikan materi dengan baik dan mudah dimengerti, sebagian besar menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebanyak sebesar 50,7%, yang lainnya menjawab dengan skor 4 (setuju) sebesar 46,6% dan menjawab dengan skor 3 (kurang setuju) sebanyak 2,9%, hal ini menunjukkan sebagian besar (97,3%) pegawai yang mengikuti pelatihan mampu menyampaikan materi dengan baik dan mudah dimengerti dengan skor 4,48 berarti tergolong kategori sangat baik.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa Trainer/pelatih dalam pelatihan yang diikuti sangat kompeten, dapat menambah pengetahuan dan ide-ide kreatif dalam rangka penyelesaian permasalahan pertanahan dan percepatan proses pensertifikatan tanah dengan skor penilaian 4,49 berarti tergolong kategori sangat baik.

(d) Materi

- 1) Jawaban responden tentang Materi pelatihan yang saya ikuti sesuai dengan kebutuhan saya dalam menjalankan tugas, sebagian besar menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebanyak 43,5%, Sebagian lain menjawab dengan skor 4 (setuju) sebanyak 53,6%, dan dengan skor 3 (kurang setuju) sebanyak 1,4% dan skor 2 (tidak setuju) sebanyak 1,4%, hal ini menunjukkan sebagian besar (97,1%) pegawai yang mengikuti pelatihan mendapatkan materi yang sesuai dengan kebutuhannya dalam menjalankan tugas dengan skor 4,39 berarti tergolong kategori sangat baik.
- 2) Jawaban responden tentang Materi pelatihan yang saya ikuti tersaji dengan sistematis dan saling mendukung antar materi, sebagian besar menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebanyak 47,8%, sebagian lain menjawab dengan skor 4 (setuju) sebanyak 49,3% dan skor 3 (kurang setuju) sebanyak 2,9%, hal ini menunjukkan sebagian besar (97,1%) pegawai yang mengikuti pelatihan mendapatkan materi yang tersaji dengan sistematis dan saling mendukung antar materi dengan skor 4,45 berarti tergolong kategori sangat baik.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa materi yang disampaikan tersaji dengan sistematis dan

sesuai dengan kebutuhan pegawai yang mengikuti pelatihan sehingga mudah dipahami dan menambah pengetahuan pegawai dengan skor 4.42 berarti tergolong kategori sangat baik.

(e) Metoda

- (1) Jawaban responden tentang Metoda pelatihan yang saya ikuti dapat membuat peserta mudah memahami materi pelatihan, sebagian besar menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 52.2%, sebahagian yang lain menjawab dengan skor 4 (setuju) sebesar 46,4% dan skor 3 (kurang setuju) sebanyak 1,4%, hal menunjukkan sebagian besar (98,6%) pegawai yang mengikuti pelatihan mendapatkan metoda yang membuat peserta mudah memahami materi pelatihan dengan skor 4,51 berarti tergolong kategori sangat baik.
- (2) Jawaban responden tentang Metoda pelatihan yang saya ikuti membuat pelatihan dapat berjalan secara efektif dan efisien, sebagian besar menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebanyak 47,8% dan sebagian lain menjawab dengan skor 4 (setuju) sebanyak 50,7% dan skor 3 (kurang setuju) sebanyak 1,4%, hal ini menunjukkan sebagian besar (98,5%) pegawai yang mengikuti pelatihan mendapatkan metoda yang membuat pelatihan dapat berjalan secara efektif dan efisien dengan skor 4,46 berarti tergolong kategori sangat baik.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa metoda yang digunakan membuat peserta mudah memahami materi dan membuat pelatihan berjalan efektif dan efisien sehingga

tujuan pelatihan dapat tercapai guna menciptakan pegawai yang berkompentensi dengan skor penilaian 4,49 yang berarti tergolong sangat baik.

(f) Peserta

1) Jawaban responden tentang Peserta pelatihan yang saya ikuti sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan, sebagian besar menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebanyak 47.8% dan sebahagian lain menjawab dengan skor 4 (setuju) sebanyak 50,7% dan skor 3 (kurang setuju) sebanyak 1,4%, hal ini menunjukkan sebagian besar (98,5%) pegawai yang menjadi peserta pada pelatihan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan dengan skor 4,46 berarti tergolong kategori sangat baik.

2) Jawaban responden tentang Peserta pelatihan adalah orang-orang yang mempunyai tugas sesuai dengan judul/topik pelatihan, sebagian besar menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 52,2% dan sebahagian yang lain menjawab dengan skor 4 (setuju) sebesar 44,9% dan dengan skor 3 (kurang setuju) sebesar 2,9%, hal ini menunjukkan sebagian besar (97,1%) pegawai yang menjadi peserta pada pelatihan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan dengan skor 4,49 berarti tergolong kategori sangat baik.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa penetapan peserta yang mengikuti telah sesuai dengan persyaratan yang di butuhkan sesuai dengan judul/ topik pelatihan membuat pelatihan ini tepat sasaran sehingga tujuan pelatihan tercapai dengan skor pelatihan 4.48 berarti tergolong kategori sangat baik.

Dari hasil angket masing-masing indikator variable pelatihan di atas memperlihatkan bahwa pelatihan mampu membantu membuka wawasan

menambah pengetahuan dan menciptakan ide-ide kreatif di masa datang untuk percepatan kinerja.

4.1.3.4. Variabel Motivasi (Z)

Tabel 4.11
Skor Angket Untuk Motivasi (Z)

No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah		Skor
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
A. Indikator Penghargaan													4.59
1	42	60.9	27	39.1	0	0	0	0	0	0	69	100%	4.61
2	39	56.5	30	43.5	0	0	0	0	0	0	69	100%	4.57
B. Indikator Hubungan Sosial													4.58
3	41	59.4	27	39.1	1	1.4	0	0	0	0	69	100%	4.58
4	40	58.0	29	42.0	0	0	0	0	0	0	69	100%	4.58
C. Indikator Kebutuhan Hidup													4.56
5	41	59.4	27	39.1	1	1.4	0	0	0	0	69	100%	4.58
6	40	58.0	26	37.7	3	4.3	0	0	0	0	69	100%	4.54
D. Indikator Keberhasilan dalam bekerja													4.59
7	42	60.9	24	34.8	3	4.3	0	0	0	0	69	100%	4.57
8	42	60.9	27	39.1	0	0	0	0	0	0	69	100%	4.61

Sumber : Hasil Penelitian Angket Tahun 2024

Dari data tabel 4.11 dapat diuraikan sebagai berikut:

(a). Penghargaan

- 1) Jawaban responden tentang di instansi tempat saya bekerja, pegawai yang berprestasi selalu mendapat penghargaan dalam berbagai bentuk, sebagian besar menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebanyak 60.9%, dan sebagian lain menjawab dengan skor 4 (setuju) sebanyak 39,1%, hal ini menunjukkan keseluruhan (100%) pegawai yang berprestasi selalu mendapatkan penghargaan dalam berbagai bentuk dengan skor penilaian 4.61 berarti tergolong sangat baik.
- 2) Jawaban responden tentang di instansi tempat saya bekerja, pegawai yang berprestasi mendapat prioritas promosi jabatan, sebagian besar menjawab

dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 56,5% dan Sebagian lain menjawab dengan skor 4 (setuju) sebanyak 43,5%, hal ini menunjukkan keseluruhan (100%) pegawai yang berprestasi mendapatkan prioritas promosi jabatan dengan skor penilaian 4.57 berarti tergolong sangat baik.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa penghargaan sangat dibutuhkan sebagai upaya peningkatan kinerja dengan skor penilaian 4.59 berarti tergolong sangat baik.

(b). Hubungan sosial

- 1) Jawaban responden tentang Di instansi tempat saya bekerja, hubungan antar rekan kerja sangat harmonis, sebagian besar menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebanyak 59,4% dan Sebagian lain menjawab dengan skor 4 (setuju) sebanyak 39,1%, skor 3 (kurang setuju) sebanyak 1,4%, hal ini menunjukkan sebagian besar (98,5%) pegawai memiliki hubungan antar rekan kerja sangat harmonis dengan skor 4.58 berarti tergolong sangat baik.
- 2) Jawaban responden tentang Di instansi tempat saya bekerja, hubungan sosial atasan dan bawahan terjalin dengan baik, sebagian besar menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebanyak 58,0% dan Sebagian lain menjawab dengan skor 4 (setuju) sebanyak 42,0%, hal ini menunjukan keseluruhan (100%) pegawai memiliki hubungan social atasan dan bawahan terjalin dengan baik dengan skor penilaian 4.58 berarti tergolong sangat baik.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa hubungan sosial juga menjadi motivasi yang kuat untuk menjalin komunikasi dua arah memunculkan ide-ide kreatif, menciptakan kenyamanan, tidak ber-gap antara bawahan dan atasan sehingga target-target kegiatan dapat dengan mudah dicapai dengan skor penilaian 4.58 yang berarti tergolong sangat baik.

(c). Kebutuhan Hidup

- 1) Jawaban responden tentang gaji dan tunjangan yang saya terima sudah mencukupi untuk kebutuhan hidup keluarga saya, sebagian besar menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebanyak 59,4% dan Sebagian yang lain menjawab dengan skor 4 (setuju) sebanyak 39,1% dan skor 3 (kurang setuju) sebanyak 1,4%, hal ini menunjukkan sebagian besar (98,5%) pegawai menerima gaji dan tunjangan yang cukup untuk kebutuhan hidup keluarga dengan skor penilaian 4,58 berarti tergolong sangat baik.
- 2) Jawaban responden tentang di instansi tempat saya bekerja, pegawai mendapat tunjangan Kesehatan dan Pendidikan, sebagian besar menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebanyak 58%, dan Sebagian yang lain menjawab dengan skor (setuju) sebanyak 37,7%, dan dengan skor 3 (kurang setuju) sebanyak 4,3%, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (95,7%) pegawai mendapat tunjangan Kesehatan dan Pendidikan dengan skor penilaian 4.54 berarti tergolong sangat baik.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa terjaminnya kebutuhan hidup merupakan motivasi dasar dalam bekerja yang dapat memberikan ketenangan, kesejahteraan dan kepastian akan keterjaminan diri dan keluarganya dengan skor penilaian 4.56 berarti tergolong sangat baik.

(d). Keberhasilan dalam bekerja

- 1) Jawaban responden tentang Saya bekerja dengan semaksimal mungkin untuk mencapai kinerja terbaik, sebagian besar menjawab dengan skor penilaian 5 (sangat setuju) sebanyak 60,9%, dan Sebagian lain menjawab dengan skor 4 (setuju) sebanyak 34,8%, dan skor 3 (kurang setuju) sebanyak

4,3%, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (95,7%) pegawai bekerja dengan semaksimal mungkin untuk mencapai kinerja terbaik dengan skor 4.57 berarti tergolong sangat baik.

- 2) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa saya sudah mencapai keberhasilan dalam menjalankan tugas, sebagian besar menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebanyak 60.9% Sebagian yang lain menjawab dengan skor 4 (setuju) sebanyak 39,1%, hal ini menunjukkan bahwa keseluruhan (100%) pegawai merasa sudah mencapai keberhasilan dalam menjalankan tugas dengan skor 4.61 berarti tergolong sangat baik.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa Sebagian besar pegawai sudah bekerja semaksimal mungkin dan merasa sudah mencapai keberhasilan sehingga melahirkan sifat ketagihan akan pekerjaan akibat kepuasan akan keberhasilannya dengan skor penilaian 4.59 berarti tergolong kategori sangat baik.

Dari hasil angket di atas sebagian besar responden menjawab sangat setuju terhadap Motivasi, hal ini ditandai dari jawaban responden bahwa pegawai yang berprestasi selalu mendapat penghargaan dalam berbagai bentuk, hubungan antar rekan kerja sangat harmonis, gaji dan tunjangan yang diterima sudah mencukupi untuk kebutuhan hidup pegawai dan keluarganya, bekerja dengan semaksimal mungkin serta merasa sudah mencapai keberhasilan dalam menjalankan tugas. Motivasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja sehingga Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang dapat mencapai target-target kegiatan yang diberikan Kementerian ATR/BPN.

4.2. Analisis Data

Berdasarkan data hasil kuesioner yang telah disajikan maka data kualitatif kuesioner tersebut dijadikan data bentuk kuantitatif berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya. Adapun data kuantitatif tersebut merupakan data mentah dari masing-masing variabel dalam penelitian ini. Dalam bagian ini, data-data yang telah dideskripsikan dari data-data sebelumnya yang merupakan deskripsi data akan dianalisis.

Terdapat dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Selanjutnya analisis model struktural (*inner model*), yakni koefisien determinasi (*R-square*); uji *F-square*; pengujian hipotesis yakni pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan *total effect* (Juliandi, 2018). Teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

4.2.1. Analisis Model Pengukuran/*Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Outer model sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Cooper dan Schindler (Jogiyanto, dkk: 2015) menjelaskan bahwa uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur dan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga

digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Analisis model pengukuran *measurement model analysis* menggunakan 2 pengujian, yaitu : realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Analisis *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid. Ada beberapa indikator dalam analisis *outer model*, diantaranya *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

a. *Convergent Validity*

Pengujian *convergent validity* dilakukan dengan melihat nilai outer loading dan nilai *Average Varian Extracted* (AVE), jika indikator memiliki nilai outer loading $\geq 0,7$ dan AVE $\geq 0,5$ maka dianggap valid (Fitri, dkk: 2023), dan menurut (Chin, 2018) menyatakan bahwa nilai loading factor 0,5-0,6 dianggap sudah cukup untuk penelitian tahap awal, Berikut hasil pengujian *convergent validity*:

Tabel 4.12 Hasil Uji *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	<i>Outer loading</i>	AVE	Keterangan
Kinerja (Y)	K1	0.800	0.607	Valid
	K2	0.833		Valid
	K3	0.762		Valid
	K4	0.835		Valid
	K5	0.806		Valid
	K6	0.772		Valid
	K7	0.739		Valid
	K8	0.763		Valid
	K9	0.646		Tidak Valid
	K10	0.818		Valid
Kompetensi (X1)	KP1	0.772	0.596	Valid
	KP2	0.833		Valid
	KP3	0.882		Valid
	KP4	0.801		Valid
	KP5	0.689		Tidak Valid
	KP6	0.700		Valid

Variabel	Indikator	<i>Outer loading</i>	AVE	Keterangan
Pelatihan (X2)	PL1	0.846	0.681	Valid
	PL2	0.896		Valid
	PL3	0.751		Valid
	PL4	0.761		Valid
	PL5	0.899		Valid
	PL6	0.803		Valid
	PL7	0.640		Tidak Valid
	PL8	0.830		Valid
	PL9	0.872		Valid
	PL10	0.885		Valid
	PL11	0.857		Valid
	PL12	0.842		Valid
Motivasi (Z)	M1	0.832	0.679	Valid
	M2	0.843		Valid
	M3	0.844		Valid
	M4	0.890		Valid
	M5	0.778		Valid
	M6	0.740		Valid
	M7	0.807		Valid
	M8	0.848		Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan tabel pengujian *convergent validity* di atas, dapat dilihat bahwa hasil nilai *outer loading* seluruh indikator bernilai $\geq 0,7$ dan nilai AVE $\geq 0,5$, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dari setiap variabel adalah valid.

b. *Discriminant Validity*

Pengujian selanjutnya yaitu uji *discriminant validity* yang dilihat dari *cross loading* indikator. Indikator dari seluruh variabel yang dipakai dalam penelitian ini dikatakan valid jika nilai *loading factor* variabel itu sendiri lebih tinggi daripada variabel lainnya (Febyansah, dkk: 2023), dapat dilihat dari *outer loading* $\geq 0,7$ masing-masing variabel . Berikut hasil uji *discriminant validity* pada penelitian ini:

Tabel 4.13. Hasil Uji *Discriminant Validity*

Indikator	Kinerja	Kompetensi	Motivasi	Pelatihan	Keterangan
K1	0.800	0.693	0.647	0.693	Valid
K2	0.833	0.707	0.613	0.667	Valid
K3	0.762	0.523	0.497	0.614	Valid
K4	0.835	0.654	0.626	0.709	Valid
K5	0.806	0.628	0.571	0.663	Valid
K6	0.772	0.700	0.627	0.663	Valid
K7	0.739	0.661	0.566	0.627	Valid
K8	0.763	0.575	0.467	0.503	Valid
K9	0.646	0.641	0.551	0.583	Tidak Valid
K10	0.818	0.753	0.619	0.737	Valid
KP1	0.583	0.772	0.567	0.590	Valid

Indikator	Kinerja	Kompetensi	Motivasi	Pelatihan	Keterangan
KP2	0.677	0.833	0.629	0.656	Valid
KP3	0.654	0.822	0.699	0.670	Valid
KP4	0.637	0.801	0.480	0.609	Valid
KP5	0.681	0.689	0.454	0.508	Tidak Valid
KP6	0.676	0.700	0.527	0.571	Valid
M1	0.595	0.546	0.832	0.772	Valid
M2	0.607	0.608	0.843	0.660	Valid
M3	0.675	0.607	0.844	0.758	Valid
M4	0.722	0.633	0.890	0.820	Valid
M5	0.507	0.523	0.778	0.614	Valid
M6	0.425	0.578	0.740	0.612	Valid
M7	0.697	0.753	0.807	0.729	Valid
M8	0.636	0.563	0.848	0.770	Valid
PL1	0.764	0.728	0.641	0.846	Valid
PL2	0.795	0.736	0.788	0.896	Valid
PL3	0.603	0.622	0.639	0.751	Valid
PL4	0.671	0.725	0.675	0.761	Valid
PL5	0.799	0.697	0.762	0.899	Valid
PL6	0.714	0.571	0.692	0.803	Valid

Indikator	Kinerja	Kompetensi	Motivasi	Pelatihan	Keterangan
PL7	0.519	0.493	0.647	0.640	Tidak Valid
PL8	0.652	0.578	0.787	0.830	Valid
PL9	0.705	0.657	0.757	0.872	Valid
PL10	0.713	0.657	0.759	0.885	Valid
PL11	0.641	0.621	0.757	0.857	Valid
PL12	0.649	0.635	0.754	0.824	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Pada hasil *cross loading* di atas, menunjukkan bahwa nilai *loading factor* variabel itu sendiri lebih tinggi daripada variabel lain, sehingga indikator dari seluruh variabel yang dipakai dalam penelitian ini sudah dikatakan valid. Demikian juga bila dilihat dari nilai *outer loading* masing-masing variabel semua $\geq 0,7$, berarti seluruh indikator variabel adalah valid.

c. *Composite reliability*

Reliabilitas dapat diartikan sebagai bebas dari eror pengukuran atau acak. Menurut Ghozali (Febyansah & Suryani, 2023) setiap variabel yang diteliti akan diukur dan dapat dianggap reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* dan nilai *Composite Reliability* $\geq 0,7$. Setelah dilakukan olah data, didapatkan hasil berikut ini:

Tabel 4.14. Hasil Uji *Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	Standar reliabel	Keterangan
Kinerja	0.927	0.930	0.939	0.7	Reliabel
Kompetensi	0.863	0.866	0.898	0.7	Reliabel
Pelatihan	0.956	0.959	0.902	0.7	Reliabel
Motivasi	0.932	0.938	0.944	0.7	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan tabel di atas, nilai *Cronbach's Alpha* pada setiap variabel memiliki nilai $\geq 0,7$, yang berarti semua variabel pada penelitian ini memenuhi persyaratan dan model penelitian dinyatakan reliabel.

4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model struktural (*Inner Model*) menggunakan *R-Square* yang menggunakan Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen terhadap variabel dependen atau dapat juga dikatakan sebagai proporsi pengaruh seluruh variabel independen terhadap variabel dependen (Bahri, 2018). Berikut hasil pengujian koefisien determinasi:

Tabel 4.15. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kinerja	0.792	0.783
Motivasi	0.773	0.767

Karena terdapat dua variabel independen pada penelitian ini, maka nilai koefisien determinasi diukur dengan *R-Square*. Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.12 di atas, Nilai *R-Square* variabel kinerja pegawai sebesar 0,792 berarti pengaruh kuat setara 79,2%, yang artinya pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai sebesar 79,2%, dan sisanya yaitu sebesar 20,8% bisa dipengaruhi dengan faktor lainnya yang tidak diteliti pada penelitian ini. Nilai *R-Square* variabel motivasi sebesar 0,773 berarti pengaruh kuat setara 77,3%, yang artinya pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap motivasi sebesar 77,3%. Dan sisanya yaitu sebesar 22,7% bisa dipengaruhi dengan faktor lainnya yang tidak diteliti pada penelitian ini.

4.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian Hipotesis mengandung tiga analisis, antara lain: direct effect, indirect effect dan total effect.

4.3.1. Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Dalam pengujian pengaruh langsung (*direct effect*) ini terdapat kriteria antara lain sebagai berikut :

a. Koefisien jalur

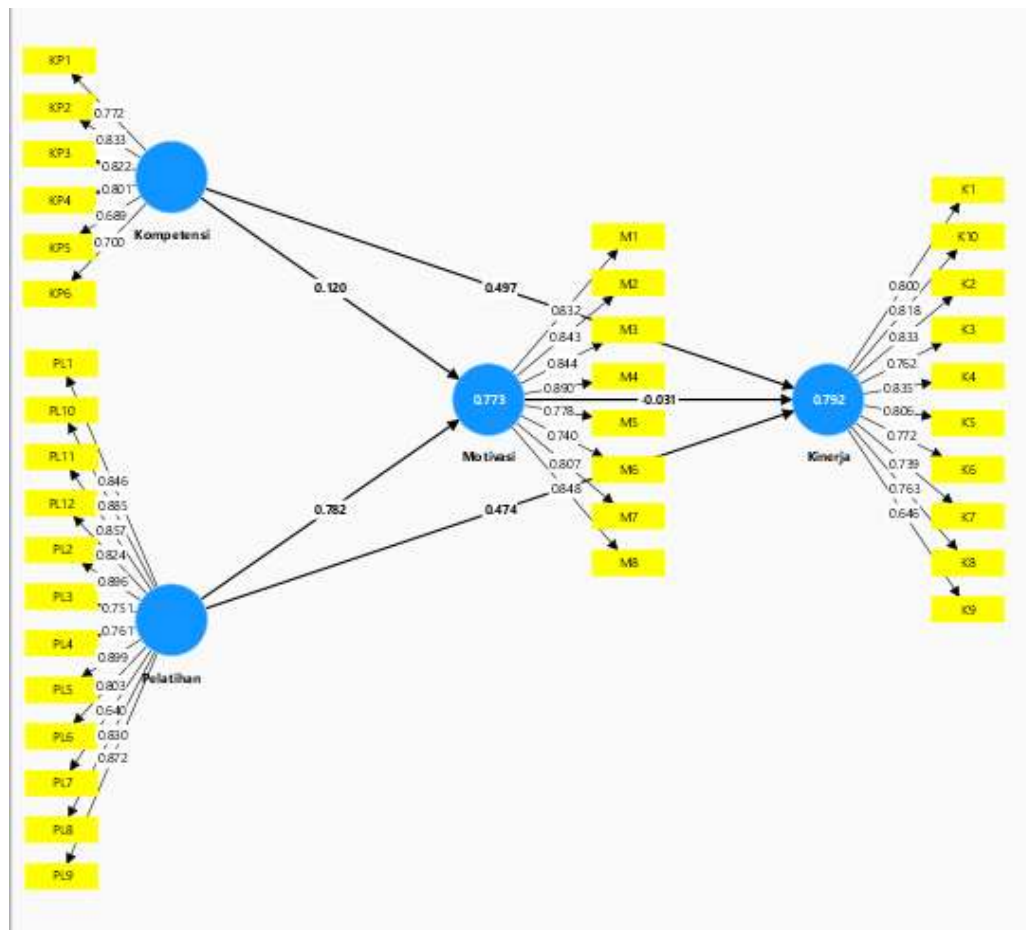
Model koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel

meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik, dan jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) 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.

b. Nilai probabilitas/ signifikan (P-Value)

Nilai probabilitas/ signifikan (P- Value): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P- Values* > 0.05 maka tidak signifikan.

Pengujian hipotesis terkait pengaruh langsung dapat dilihat pada gambar koefisien jalur berikut ini:



Gambar 4.1. Path Coefficient

Hasil dari pengujian tersebut ditampilkan sebagaimana tabel berikut:

Tabel 4.16 Hasil Uji Pengaruh Langsung

Variabel		<i>Original sample</i>	<i>Sample mean</i>	<i>Standar deviation</i>	<i>T statistic</i>	<i>P values</i>
Kompetensi kinerja	→	0.497	0.498	0.104	4.800	0.000
Kompetensi motivasi	→	0.120	0.123	0.109	1.120	0.271
Motivasi kinerja	→	-0.031	-0.026	0.140	0.224	0.823
Pelatihan kinerja	→	0.474	0.470	0.153	3.094	0.002
Pelatihan motivasi	→	0.782	0.783	0.090	8.730	0.000

Sumber: Hasil Olahan SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, nilai path coefisien 0,497 (Positif) nilai T-statistic (4,800) > nilai t-tabel (1,99714) dan nilai P-values (0,000) < 0,05. Artinya kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh kompetensi terhadap motivasi pegawai, nilai path coefisien 0,120 (positif) nilai T-statistic (1,120) < nilai t-tabel (1,99714) dan nilai P-values (0,271) > 0,05. Artinya kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi pegawai.
3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, nilai path coefisien -0,031 (negative) nilai T-statistic (0,224) < nilai t-tabel (1,99714) dan nilai P-values (0,823) > 0,05 Artinya motivasi berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai, nilai path coefisien 0,474 (positif) nilai T-statistic (3,094) > nilai t-tabel (1,99714) dan nilai P-values (0,002) < 0,05. Artinya pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Pengaruh pelatihan terhadap motivasi pegawai, nilai path coefisien 0,782 (positif) nilai T-statistic (8,730) > nilai t-tabel (1,99714) dan nilai P-values (0,000) < 0,05. Artinya pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai.

4.3.2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Menurut (Juliandi et al., 2015) analisis *indirect effect* bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*) yang diantara/dimediiasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah :

- a. Jika nilai $P\text{-Values} < 0.05$, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/ Motivasi) memediasi pengaruh variabel *eksogen* (X1 / Kompetensi) dan (X2/ pelatihan) terhadap variabel *endogen* (Y/Kinerja). Dengan kata lain pengaruhnya adalah tidak langsung.
- b. Jika nilai $P\text{-Values} > 0.05$, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/ Motivasi) tidak memediasi pengaruh suatu variabel *eksogen* (X1 / Kompetensi) dan (X2/ pelatihan) terhadap variabel *endogen* (Y/Kinerja). Sehingga, pengaruhnya adalah langsung. (Juliandi, 2022).

Tabel 4.17. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Variabel		Original sample	Sample mean	Standard deviation	T statistic	P values
Kompetensi → kinerja		-0.004	-0.002	0.026	0.146	0.884
Pelatihan → kinerja		-0.025	-0.020	0.109	0.225	0.822

Sumber: Hasil Olahan SmartPLS, 2024

Berdasarkan gambar 4.14 di atas, diperoleh hasil berikut ini:

1. Pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja (melalui motivasi) nilai P values $0,884 > 0,05$, berarti pengaruh langsung atau dapat dikatakan motivasi tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja.
2. Pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja (melalui motivasi) nilai P values $0,822 > 0,05$, berarti pengaruh langsung atau dapat dikatakan motivasi tidak memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja.

4.3.3. Pengaruh Total (*Total Effect*)

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

Tabel 4.18
Hasil Pengaruh Total

	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompetensi (X1) -> Kinerja (Y)	4.878	0.000
Kompetensi (X1) -> Motivasi (Z)	1.102	0.271
Motivasi (Z) -> Kinerja (Y)	0.224	0.823
Pelatihan (X2) -> Kinerja (Y)	4.584	0.000
Pelatihan (X2) -> Motivasi (Z)	8.730	0.000

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2024

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh total (*total effect*) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, nilai T-statistic (4,878) > nilai t-tabel (1,99714) dan nilai P-values (0,000) < 0,05. Artinya kompetensi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Pengaruh kompetensi terhadap motivasi pegawai, nilai T-statistic (1,102) < nilai t-tabel (1,99714) dan nilai P-values (0,271) > 0,05. Artinya kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi pegawai.
3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, nilai T-statistic (0,224) < nilai t-tabel (1,99714) dan nilai P-values (0,823) > 0,05. Artinya motivasi tidak berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai, nilai T-statistic (4,584) > nilai t-tabel (1,99714) dan nilai P-values (0,000) < 0,05. Artinya pelatihan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Pengaruh pelatihan terhadap motivasi pegawai, nilai T-statistic (8,730) > nilai t-tabel (1,99714) dan nilai P-values (0,000) < 0,05. Artinya pelatihan berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi pegawai.

4.4. Pembahasan

4.4.1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan nilai path coefisien 0,497 (Positif) nilai T-statistic (4,800) > nilai t-tabel (1,99714) dan nilai P-values (0,000) < 0,05. Artinya kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi pegawai, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Hubungan antara keduanya bersifat searah dan saling mendukung.

Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. (Wibowo, 2019).

Menurut Kasmir (2016) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku yang telah tercapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan

dalam suatu periode tertentu, dan menjadi modal bagi organisasi untuk mencapai visi dan misi organisasi.

Dari hasil penelitian di atas, diketahui bahwa kinerja memiliki hubungan yang erat dengan kompetensi. Oleh karena itu, peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang. Salah satu langkah yang dapat dilakukan adalah menyediakan pelatihan yang relevan dan berkelanjutan guna meningkatkan kompetensi pegawai. Pelatihan tersebut dapat berupa workshop, seminar, kursus online, serta program mentoring atau coaching yang disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan masing-masing pegawai. Selain itu, Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang disarankan untuk melakukan penilaian kompetensi secara rutin guna memantau perkembangan serta mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang diperlukan. Pemberian apresiasi, penghargaan, atau insentif kepada pegawai yang menunjukkan kompetensi tinggi dan kinerja unggul juga penting untuk memotivasi dan mempertahankan pegawai terbaik. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Pratiwi, Y. (2023), yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

4.4.2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan nilai path coefisien 0,474 (positif) nilai T-statistic (3,094) > nilai t-tabel (1,99714) dan nilai P-values (0,002) < 0,05. Artinya pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin baik dan relevan pelatihan yang diberikan kepada pegawai, maka akan semakin

meningkat pula kinerja yang ditunjukkan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pelatihan tidak hanya memberikan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan, tetapi juga secara nyata berkontribusi terhadap pencapaian hasil kerja yang lebih optimal. Dengan demikian, pelatihan yang berkelanjutan dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan

Menurut Wibowo (2019) Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki kaitan yang erat dengan kinerja pegawai. Oleh karena itu, Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang dapat secara aktif menyediakan program pelatihan yang relevan, terarah, dan berkelanjutan guna meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. Program pelatihan dapat dilaksanakan dalam berbagai bentuk, seperti workshop, seminar, kursus daring, mentoring, maupun coaching, yang disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan serta perkembangan teknologi di bidang pertanahan.

Selain itu, perlu dilakukan penilaian kompetensi secara berkala untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan secara tepat sasaran. Evaluasi terhadap efektivitas pelatihan juga perlu dilakukan untuk memastikan bahwa program yang dijalankan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang menunjukkan peningkatan dalam kompetensi dan kinerja disarankan untuk diberikan apresiasi dalam bentuk penghargaan maupun insentif sebagai upaya meningkatkan motivasi dan mempertahankan kinerja unggul di lingkungan

kerja. Hasil ini sejalan dengan temuan Pardosi, dkk. (2022), yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.4.3. Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh kompetensi terhadap motivasi pegawai dengan nilai path coefisien 0,120 (positif) nilai T-statistic $(1,120) < \text{nilai } t\text{-tabel } (1,99714)$ dan nilai P-values $(0,271) > 0,05$. Artinya kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi cenderung diikuti oleh peningkatan motivasi.

Menurut Hasibuan (2017), motivasi adalah Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa Kompetensi sangat mendukung peningkatan kinerja tidak hanya terbatas pada kemampuan teknis di bidang pertanahan, tetapi juga mencakup kemampuan non-teknis seperti komunikasi, pelayanan publik, manajemen waktu, dan pemanfaatan teknologi informasi.

Dengan adanya peningkatan kompetensi yang terarah dan berkelanjutan, diharapkan pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang dapat memberikan pelayanan yang lebih profesional, cepat, dan berkualitas kepada masyarakat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pardosi, dkk (2022) dan Muhlisin, dkk (2021), yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap motivasi.

4.4.4. Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh pelatihan terhadap motivasi pegawai dengan nilai path coefisien 0,782 (positif) nilai T-statistic (8,730) > nilai t-tabel (1,99714) dan nilai P-values (0,000) < 0,05. Artinya pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Artinya, semakin baik dan relevan pelatihan yang diberikan kepada pegawai, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang dirasakan oleh mereka.

Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan berperan penting dalam meningkatkan semangat, antusiasme, dan komitmen pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya. Pelatihan yang dirancang secara tepat dapat memberikan pemahaman baru, meningkatkan keahlian teknis, serta menumbuhkan rasa percaya diri dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Hal ini secara langsung berdampak pada peningkatan motivasi, baik secara intrinsik (rasa percaya diri, kompetensi, kepuasan kerja) maupun ekstrinsik (kesempatan promosi, penghargaan, atau pengakuan dari atasan).

Menurut Robbins dan Judge (2017), pelatihan yang efektif dapat memberikan dampak positif terhadap motivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Sebagai contoh, perusahaan X berhasil meningkatkan tingkat motivasi karyawan setelah memberikan pelatihan yang relevan dengan tugas yang diemban.

Menurut Luthans (2011), karyawan yang merasa memiliki keterampilan dan pengetahuan yang cukup akan lebih termotivasi untuk mencapai target yang ditetapkan. Sebagai contoh, sebuah studi yang dilakukan oleh Smith (2018)

menunjukkan bahwa karyawan yang telah mengikuti pelatihan tentang customer service memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi dalam memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan.

Selain itu, pelatihan yang berkelanjutan juga dapat mempengaruhi motivasi karyawan dalam jangka panjang. Menurut Noe (2013), pelatihan yang dilakukan secara terus-menerus dapat membantu karyawan untuk terus mengembangkan diri dan meningkatkan kinerja mereka.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa program pelatihan harus terus ditingkatkan kualitas dan keberlanjutannya sebagai bagian dari strategi peningkatan motivasi dan kinerja SDM di lingkungan kantor. Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang diharapkan secara rutin menyelenggarakan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan jabatan dan perkembangan teknologi. Evaluasi efektivitas pelatihan juga perlu dilakukan untuk memastikan bahwa materi yang diberikan benar-benar meningkatkan kompetensi dan motivasi pegawai. Hasil ini juga diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Muhlisin dkk. (2021), yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap motivasi pegawai.

4.4.5. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dengan nilai path coefficient $-0,031$ (negative) nilai T-statistic $(0,224) < \text{nilai t-tabel } (1,99714)$ dan nilai P-values $(0,823) > 0,05$, Artinya Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi tidak serta-merta diikuti oleh

peningkatan kinerja, bahkan cenderung memiliki hubungan yang berlawanan arah tetapi tidak kuat.

Motivasi merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi tingkat kinerja seseorang dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu. Berbagai teori motivasi seperti teori hierarki kebutuhan Maslow dan teori motivasi higiene Herzberg akan menjadi dasar dalam pembahasan ini. Data dan statistik yang relevan akan digunakan untuk mendukung argumen mengenai pentingnya motivasi dalam meningkatkan kinerja individu. Sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Fauzi. R. D., dkk (2022) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

Menurut Supriyadi (2022) motivasi kerja ialah bentuk usaha yang dapat menimbulkan, mengarahkan dan memelihara perilaku individu yang sesuai dengan lingkungan kerjanya. Menurut Sanaba et al., (2022) motivasi kerja adalah dorongan psikologis yang mempengaruhi arah perilaku, tingkat usaha, dan tingkat ketahanan seseorang dalam menghadapi hambatan atau masalah di dalam organisasi. Menurut Hasibuan (2017) pengertian motivasi kerja adalah Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Jika dikaitkan dengan teori motivasi dari Herzberg, motivasi terdiri dari dua faktor utama, yaitu *motivator* (faktor intrinsik seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab) dan *hygiene factors* (faktor ekstrinsik seperti kesejahteraan, kondisi kerja, hubungan antarpegawai). Dalam konteks ini, bisa jadi motivasi yang ditanamkan

selama ini lebih banyak bersifat ekstrinsik dan belum menyentuh aspek intrinsik yang dapat membangkitkan semangat kerja dari dalam diri pegawai.

Dengan demikian, diperlukan evaluasi terhadap sistem pemberian motivasi di Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang. Organisasi perlu memastikan bahwa motivasi yang diberikan tidak hanya bersifat material, tetapi juga menyentuh aspek-aspek psikologis pegawai, seperti rasa dihargai, kesempatan untuk berkembang, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan.

4.4.6. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja (melalui motivasi) dengan nilai P values $0,884 > 0,05$, berarti pengaruh langsung atau dapat dikatakan motivasi tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Hal ini menggambarkan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi tinggi, akan menunjukkan kinerja tinggi terlepas dari apakah dia termotivasi atau tidak. Dengan kata lain, motivasi tidak menjelaskan hubungan antara kompetensi dan kinerja.

Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan teknis, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki pegawai sudah cukup kuat untuk mendorong tercapainya kinerja yang baik. Pegawai dengan tingkat kompetensi yang tinggi cenderung mampu menjalankan tugas secara efektif dan efisien, terlepas dari tingkat motivasi mereka. Sejalan dengan temuan penelitian

sebelumnya yang dilakukan oleh Gunawan (2015) bahwa kompetensi melalui motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai.

Dalam hal ini Organisasi perlu tetap memprioritaskan penguatan kompetensi pegawai melalui pelatihan, sertifikasi, dan pengembangan profesional, karena kompetensi terbukti langsung mendorong pencapaian kinerja. Namun demikian, menjaga motivasi kerja tetap penting untuk mendukung aspek lain dari perilaku kerja, seperti loyalitas, inisiatif, dan kepuasan kerja.

Menurut (Robbins & Judge, 2017), kompetensi yang dimiliki oleh individu dapat meningkatkan kinerja mereka dalam lingkungan kerja. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Dengan adanya kompetensi yang tinggi, individu akan mampu memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kesuksesan organisasi.

Dalam sebuah studi yang dilakukan oleh (Locke & Latham, 2019), mereka menemukan bahwa motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja individu melalui peningkatan usaha dan ketekunan dalam mencapai tujuan. Dengan adanya motivasi yang kuat, individu akan lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka dan tidak mudah menyerah di tengah jalan.

Dari berbagai pengertian dan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian yang menunjukkan kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja, Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang sebaiknya terus melakukan program pelatihan dan pengembangan kompetensi teknis maupun manajerial, khususnya yang relevan dengan tugas pertanahan seperti pemetaan, pelayanan pertanahan elektronik (digitalisasi), dan

pelayanan publik berbasis zona integritas. Meskipun dalam konteks penelitian motivasi tidak berperan sebagai mediator antara kompetensi dan kinerja, namun penting bagi instansi untuk tetap memelihara dan meningkatkan motivasi kerja pegawai, khususnya melalui Sistem penghargaan non-material (apresiasi langsung, piagam), Peningkatan komunikasi antara pimpinan dan staf, serta Penyediaan fasilitas kerja yang mendukung kenyamanan dan produktivitas.

Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang juga sebagai garda depan pelayanan masyarakat perlu terus menjaga standar pelayanan yang transparan, cepat, dan profesional. Pegawai yang kompeten dan berdaya saing akan menjadi aset utama dalam mewujudkan pelayanan prima, sesuai dengan target Reformasi Birokrasi.

4.4.7. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan Pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja (melalui motivasi) nilai P values $0,822 > 0,05$, berarti pengaruh langsung atau dapat dikatakan motivasi tidak memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja. Hal ini menggambarkan bahwa bahwa motivasi tidak berperan sebagai variabel mediasi antara pelatihan dan kinerja. Artinya pelatihan yang diberikan secara efektif dapat meningkatkan kemampuan dan kinerja pegawai secara langsung tanpa melalui peran motivasi sebagai perantara.

Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai lebih banyak ditentukan oleh peningkatan keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dari

pelatihan, terlepas dari tingkat motivasi kerja pegawai tersebut. Oleh karena itu, fokus pada peningkatan kualitas dan kuantitas pelatihan menjadi strategi utama untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai. Sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fauzi, R., D., dkk (2022) bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja.

Pelatihan merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja karyawan di suatu organisasi. Menurut penelitian oleh Jones et al. (2017), pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya investasi dalam pelatihan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

Motivasi adalah hasil, dukungan tingkah laku manusia supaya mereka bersedia bekerja keras dan bersemangat untuk mencapai hasil yang paling maksimal. Motivasi adalah nilai semakin penting karena pengurus menyebarkan kepada bawahan mereka dengan betul dan diintegrasikan ke objektif yang dikehendaki. (Sabrina, 2021).

Dari hasil penelitian dan berbagai pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang dapat meningkatkan dan mengembangkan program pelatihan yang relevan dengan tugas pokok dan fungsi Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang Serta mendorong penggunaan teknologi digital dalam pelayanan pertanahan, agar pegawai memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai untuk meningkatkan kinerja secara optimal. Meskipun motivasi tidak memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja, tetap penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan memberikan

penghargaan dan pengakuan yang memadai agar pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk mempertahankan kinerjanya.

Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang juga diharapkan dapat mengimplementasikan sistem evaluasi kinerja yang objektif dan berkelanjutan untuk mengukur efektivitas pelatihan serta dampaknya terhadap kinerja pegawai dengan cara membangun peningkatan komunikasi antar pegawai dan pimpinan untuk menciptakan suasana kerja yang kolaboratif serta meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dibahas pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa sebagian besar dari hasil penelitian berpengaruh signifikan antara variabel independen dan variabel dependen sebagaimana hasil berikut:

1. Ada pengaruh kompetensi secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang
2. Ada pengaruh pelatihan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang
3. Ada pengaruh kompetensi secara positif dan tidak signifikan terhadap motivasi pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang
4. Ada pengaruh pelatihan secara positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang
5. Ada pengaruh motivasi secara negative dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang
6. Ada pengaruh kompetensi secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variable intervening pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang
7. Ada pengaruh pelatihan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variable intervening pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.

5.2. Saran

Berdasarkan dari hasil simpulan yang diperoleh, maka penulis ingin memberikan saran bagi pihak yang berkepentingan yakni sebagai berikut:

1. Kantor Pertanahana Kabupaten Deli Serdang perlu terus mengadakan pelatihan dan program peningkatan kompetensi teknis serta manajerial agar pegawai semakin mampu melaksanakan tugas dengan baik..
2. Pelatihan terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang harus merancang pelatihan yang sesuai kebutuhan pegawai dan tuntutan pekerjaan agar dapat memacu semangat dan kemampuan kerja.
3. Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang sebaiknya melakukan evaluasi ulang terhadap metode motivasi yang selama ini diterapkan. Perlu dikaji kembali jenis motivasi yang diberikan apakah sudah tepat, serta apakah pegawai merasa motivasi tersebut relevan dan memadai.
4. Agar motivasi dapat lebih efektif, Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang dapat melibatkan pegawai dalam merancang kebijakan dan program motivasi sehingga mereka merasa dihargai dan program tersebut dapat menjawab kebutuhan nyata mereka.
5. Sebaiknya Motivasi dapat difokuskan sebagai faktor pendukung yang membantu menjaga semangat kerja pegawai.
6. Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang sebaiknya melakukan evaluasi terhadap sistem penghargaan yang ada dan buat inovasi dalam bentuk penghargaan non-materiil maupun materiil yang lebih sesuai dengan kebutuhan pegawai.

7. Untuk meningkatkan motivasi yang tepat sasaran, Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang sebaiknya melakukan komunikasi internal dan membangun hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia; Teori, Konsep dan Indikator* (2nd ed.). Zanafa Publishing.
- Arikunto, S. (2018). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Astaman, C., & Kamase, J. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Suracojaya Abadi Motor Cabang Arief Rate. *Jurnal Akuntansi & Sistem Informasi (Jasin)*, 3(1), 64–72.
- Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 46–60. <https://doi.org/10.30601/humaniora.v4i1.422>
- Bintoro, B., & Daryanto, D. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Gava Media.
- Chin, W. W. (2018). The Partial Least Squares Approach To Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295–336.
- Creswell, J. W. (2017). *Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran*. Pustaka Pelajar.
- Danial, E., & Warsiah, W. (2019). *Metode Penulisan Karya Ilmiah*. Laboratorium Pendidikan Kewarganegaraan.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2239>
- Firmansyah, A., & Hafidz, A. (2020). Pengaruh Pelatihan, Kompensasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Muamalat. *Jurnal Kinerja*, 17(2), 1–14.
- Flippo, E. B. (2017). *Manajemen Personalia*. Erlangga.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate IBM SPSS 23 (Edisi Pert)*. Indomedia Pustaka.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.

- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Bumi Aksara.
- Huang, W. (2024). An Exploration of Needs within Maslow's Hierarchy of Motivation. *Advances in Social Behavior Research*, 14, 41-44
- Jogiyanto, H. M. (2016). *Teori Portofolio dan Analisis Investasi. Edisi 3*. BPFE.
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variable Intervening. *Seminar Nasional Teknologi Dan Humaniora*, 1(1), 841–856.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metode Penelitian Bisnis*. UMSU Press.
- Kadarisman, M. (2019). Pengertian dan Filosofi Manajemen Kompensasi. In *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Kasiram, M. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif-Kualitatif*. UIN Malang Press.
- Kasmir. (2019a). *Manajemen sumber daya manusia*. Rajawali Pers.
- Kasmir. (2019b). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)* (5th ed.). PT Raja Grafindo Persada.
- Komariah, A., & Satori, D. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2012). *Pemasaran* (Edisi Pert). Salemba Empat.
- Lebas, M., & Euske, K. (2017). A Conceptual and Operational Delineation of Performance. *Business Performance Management: Theory and Practice. Cambridge: Cambridge University Press*, 65-79.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia & Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Thomson Learning.
- McClelland, D. C. (2019). *Entrepreneur Behavior and Characteristics of Entrepreneurs, The Achieving Society*. The Achieving Society.
- Muchzen, M., Tamsah, H., & Ilyas, G. B. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Dan Disiplin Kerja Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Garongkong Kabupaten Baru. *Journal Of Management*, 2(1).
- Nasution, A. E. (2018). Pengaruh Disiplin Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hermes Reality Indonesia. *Konferensi Nasional Ekonomi*,

Manajemen Dan Akuntansi (KNEMA).

- Nazir, M. (2018). *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia.
- Noor, J. (2018). *Penelitian Ilmu Manajemen*. Kencana Prenada Media Group.
- Notoatmodjo, S. (2018). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.
- Panggabean, M. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.
- Peterson, I. K., & Plowman, M. S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Porter, L., & Miles, R. (2017). *Tiga Perangkat Variabel Yang Berpengaruh Terhadap Motivasi*. Englewood Cliffs.
- Prayogi, M. A., & Nursidin, M. (2019). Pengaruh kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Festifal Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi*, 1(11), 1–5.
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *In Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, 665–670.
- Riduwan. (2019). *Dasar-Dasar Statistika*. Alfabeta.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S., & J. (2018). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour* (13th ed.). Salemba Empat.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
- Ruyatnasih, Y., & Megawati, L. (2018). *Pengantar Manajemen Teori, Fungsi dan Kasus*. Absolute Media.
- Sabrina, S. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Umsu Press.
- Shinde, S., et al. (2025). Motivation and Retention in the Modern Workplace: Adapting Maslow, Herzberg, and Vroom for Retention Strategies in the Digital Era. *Research Review International Journal of Multidisciplinary*, 10(5), 205-214.
- Simanjuntak, I. L. (2016). Pengaruh Jumlah Kredit yang Disalurkan Terhadap Jumlah Kredit Bermasalah (Non-Performing Loan) pada PT Bank SUMUT. *Jurnal Akami : Akuntansi, Manajemen , Ekonomi*, 2(1), 1–12.

- Simanjuntak, P. J. (2021). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Siregar, S. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Kencana.
- Sobirin, A. (2020). *Manajemen Kinerja, Universitas Terbuka*. Universitas Terbuka.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&D dan Penelitian Pendidikan. In *Alfabeta*.
- Sulistyowati, L. H., & Agustina, J. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening dalam Meningkatkan Kinerja. *Jurnal Manajemen*, 13(1), 97–102.
- Sunariyah. (2019). *Pengantar Pengetahuan Pasar Modal. Edisi Kelima*. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Suriani, S. A. H., Shokory, S. M., Awang, M., & Musa, K. (2025). Understanding Job Satisfaction among Special Education Integration Programme Teachers Using Herzberg Two-Factor Theory. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 14(1), 66–79. <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v14-i1/17792>
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5130>
- Tanjung, H., & Rosmaini, R. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
- Thoha, M. (2013). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. PT.Raja Grafindo Perkasa.
- Thoha, P. H. dan N. (2018). *Kompetensi Plus : Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Gramedia Pustaka Utama.
- Uno, H. B. (2019). *Teori motivasi dan pengukurannya*. Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. (2019). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Ghalia Indonesia.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja (5th ed.)*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2019). *Perilaku dalam Organisasi*. Rajawali Pers.

KUESIONER PENELITIAN

IDENTITAS RESPONDEN

1. No. Responden : (di isi oleh peneliti)
2. Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan
3. Usia : ☐ < 25 thn ☐ 25-40 thn ☐ > 40
thn ☐ ☐ ☐
4. Pendidikan : SMA d1/D3 S1 ☐ S2
5. Lama Kerja : ☐ 0-5 thn ☐ 6-20thn ☐ >20thn

KETERANGAN

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

PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

1. Bapak/Ibu diminta memberikan tanggapan atas pernyataan yang ada pada angket ini yang sesuai keadaan, pendapat perasaan bapak/Ibu bukan berdasarkan pendapat umum atau pendapat orang lain.
2. Berikan tanda checklist (v) pada kolom yang dianggap sesuai dengan jawaban Bapak/Ibu.

VARIABEL KINERJA (Y)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	Kualitas					
1	Jumlah dari hasil pekerjaan yang saya tangani selalu memenuhi target yang telah ditetapkan					
2	Saya dapat menyelesaikan tugas yang telah menjadi tanggung jawab saya dengan hasil yang memuaskan					
	Kuantitas					
3	Saya selalu dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan jumlah yang ditargetkan					
4	saya dapat menyelesaikan kegiatan kerja sejumlah yang diberikan kepada saya					
	Ketepatan waktu					
5	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.					
6	Saya selalu memanfaatkan waktu kerja untuk tugas saya maupun kegiatan lain yang berkaitan.					
	Efektivitas					
7	Saya selalu menggunakan fasilitas perkantoran untuk penyelesaian pekerjaan seefektif mungkin.					
8	Saya selalu menggunakan anggaran seefektif mungkin.					
	Kemandirian					
9	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya secara mandiri.					
10	Saya dapat menyelesaikan tugas yang telah menjadi tanggung jawab saya dengan hasil yang memuaskan					

VARIABEL KOMPETENSI (X1)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	Pengetahuan					
1	Saya mempunyai pengetahuan tentang mengidentifikasi kebutuhan instansi.					
2	Saya mempunyai pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan saya.					
	Keterampilan					
3	Saya mempunyai keterampilan yang cukup untuk melaksanakan tugas					
4	Saya mampu berpikir analitis dalam penyelesaian permasalahan.					
	Sikap Kerja					
5	Saya mempunyai kemauan yang kuat untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik.					
6	Saya selalu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja.					

VARIABEL PELATIHAN (X2)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	Tujuan					
1	Tujuan pelatihan yang saya ikuti sesuai dengan rencana pelatihan					
2	Saya menilai bahwa pelatihan yang saya ikuti dapat mencapai tujuan pelatihan tersebut.					
	Sasaran					
3	Pelatihan yang saya ikuti dapat mencapai tujuan jangka pendek instansi.					
4	Pelatihan yang saya ikuti dapat mencapai tujuan jangka panjang instansi.					
	Pelatih					
5	Trainer/pelatih dalam pelatihan yang saya ikuti sangat kompeten.					
6	Trainer/pelatih pelatihan yang saya ikuti mampu menyampaikan materi dengan baik dan mudah dimengerti.					

	Materi					
7	Materi pelatihan yang saya ikuti sesuai dengan kebutuhan saya dalam menjalankan tugas.					
8	Materi pelatihan yang saya ikuti tersaji dengan sistematis dan saling mendukung antar materi.					
	Metoda					
9	Metoda pelatihan yang saya ikuti dapat membuat peserta mudah memahami materi pelatihan.					
10	Metoda pelatihan yang saya ikuti membuat pelatihan dapat berjalan secara efektif dan efisien.					
	Peserta					
11	Peserta pelatihan yang saya ikuti sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan.					
12	Peserta pelatihan adalah orang-orang yang mempunyai tugas sesuai dengan judul/topik pelatihan.					

VARIABEL MOTIVASI (Z)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	Penghargaan					
1	Di instansi tempat saya bekerja, pegawai yang berprestasi selalu mendapat penghargaan dalam berbagai bentuk.					
2	Di instansi tempat saya bekerja, pegawai yang berprestasi mendapat prioritas promosi jabatan.					
	Hubungan Sosial					
3	Di instansi tempat saya bekerja, hubungan antar rekan kerja sangat harmonis.					
4	Di instansi tempat saya bekerja, hubungan social atasan dan bawahan terjalin dengan baik.					
	Kebutuhan Hidup					
5	Gaji dan tukin yang saya terima sudah mencukupi untuk kebutuhan hidup keluarga saya.					
6	Di instansi tempat saya bekerja, pegawai mendapat tunjangan Kesehatan dan Pendidikan.					

	Keberhasilan dalam Bekerja					
7	Saya bekerja dengan semaksimal mungkin untuk mencapai kinerja terbaik.					
8	Saya merasa bahwa saya sudah mencapai keberhasilan dalam menjalankan tugas.					

Distribusi Jawaban Responden Variabel X1

KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6
4	3	5	5	3	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4
5	5	5	4	4	5
5	4	5	5	5	5
4	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4
3	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	5
4	5	5	4	5	5
4	4	3	4	5	5
4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5
4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4	5
4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4

KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4
4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5
4	5	5	5	4	5
3	4	4	4	5	5
4	4	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	4
5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5
4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4

Distribusi Jawaban Responden Variabel X2

[illegible]

K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	4	5	4	4
4	4	5	4	4	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	4	4	5	4	4	4
4	4	3	5	5	5	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	4	4	4	4	5	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
4	4	4	4	5	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5

Distribusi Jawaban Responden Variabel Z

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	5	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	3	4	5	5
5	4	5	5	4	4	5	5
5	4	5	5	4	4	5	4
4	4	4	4	2	4	4	4
5	3	3	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	4	4	4	5	5
4	4	4	4	3	3	4	4
4	5	5	5	4	5	5	4
5	4	5	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	3	3	3	3	4	3
5	4	5	5	4	3	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4	5	5
4	5	5	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	5	5	4
4	4	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	3	3	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	3	4	4	3
4	4	4	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	4	4	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	2	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	4	5	5
3	2	4	4	2	4	4	4



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Ppj/PT/III/2024

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<https://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [umsumedan](https://www.facebook.com/umsumedan) [umsumedan](https://www.instagram.com/umsumedan) [umsumedan](https://www.twitter.com/umsumedan) [umsumedan](https://www.youtube.com/umsumedan)

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari ini, Rabu, 17 September 2025 telah dilaksanakan Ujian Tesis bagi mahasiswa Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : MAHMUDAH
NPM : 2120030090
Prog.Studi/Konsentrasi : Magister Manajemen / Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : PENGARUH KOMPETENSI DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN DELI SERDANG

dengan catatan wajib memperbaiki:

Pembimbing I :

Pembimbing II :

Penguji I :

Penguji II :

Penguji III :

Berita acara ini ditandatangani setelah tesis diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/ pembahas.

Medan,

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

Pembimbing I

2 Prof. Dr. Ir. Hj. R. SABRINA, M.Si.

Pembimbing II

3 Dr. HAZMANAN KHAIR, S.E., M.B.A.

Penguji I

4 Dr. BAHRIL DATUK S, S.E., M.M., QIA

Penguji II

5 Assoc.Prof.Dr.Drs.SJAHRIL EFFENDY
P.,M.Si,M.A,M.Psi,M.H, MRE., CNLP

Penguji III

