

Analisis Motivasi, Pelatihan, Kompetensi, dan Kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Mojokerto

Dody Prasetyo¹, Ernani Hadiyati², Sugeng Mulyono³

^{1,2,3}Program Pascasarjana, Magister Manajemen, Universitas Gajayana, Indonesia

E-mail: dodypras27@gmail.com

Receive, 15 Februari 2023
Revised, 07 Maret 2023
Accepted, 18 Maret 2023

Abstrak

Tujuan - Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan mediasi kompetensi pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Mojokerto.

Desain/Methodologi/Pendekatan – Jenis penelitian ini adalah menggunakan pendekatan survey. Penelitian survei yang terkenal adalah dengan The Gallup Poll yang dimaksudkan untuk mengetahui pendapat masyarakat. Berdasarkan tingkat eksplanasinya penelitian ini juga dapat dikelompokkan dalam penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif, yakni penelitian yang menghubungkan variable atau lebih, misalnya melihat pengaruh faktor pelatih dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan. Adapun dalam penelitian ini peneliti memutuskan untuk mengambil populasi penelitian dengan sasaran atau obyek yaitu pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Mojokerto sejumlah 50 Orang. Analisis data menggunakan analisis Partial Least Square (PLS).

Temuan – Hasil penelitian ini adalah: 1) Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi pegawai; 2) Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi pegawai; 3) Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai; 4) Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai; 5) Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai; 6) Kompetensi tidak memperkuat/mediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai namun menjadi variabel intervening yang menghubungkan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, terbukti dengan pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya; dan 7) Kompetensi tidak memperkuat/mediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai namun menjadi variabel intervening yang menghubungkan pelatihan terhadap kinerja pegawai, terbukti dengan pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya.

Kata kunci: Motivasi, Pelatihan, Kinerja, Kompetensi

Analysis of Motivation, Training, Competence and Employee Performance at the Mojokerto Regency Regional Development Planning Agency

Abstract

Purpose - The purpose of this study was to determine and analyze the effect of motivation and training on employee performance by mediating the competency of the employees of the Mojokerto Regency Regional Development Planning Agency.

Design/Methodology/Approach – This type of research uses a survey approach. The famous survey research is The Gallup Poll which is intended to find out people's

opinions. Based on the level of explanation, this research can also be grouped into associative research. Associative research, namely research that links or more variables, for example looking at the influence of coach factors and work motivation on employee performance. As for this study, the researchers decided to take the research population with the target or object, namely employees at the Regional Development Planning Agency Office of Mojokerto Regency, a total of 50 people. Data analysis used Partial Least Square (PLS) analysis.

Findings - *The results of this study are: 1) Motivation has a significant positive effect on employee competence; 2) Training has a significant positive effect on employee competency; 3) Motivation has a significant positive effect on employee performance; 4) Training has a significant positive effect on employee performance; 5) Competence has a significant positive effect on employee performance; 6) Competence does not strengthen/mediate the effect of work motivation on employee performance but becomes an intervening variable that links work motivation to employee performance, as evidenced by the indirect effect being greater than the direct effect; and 7) Competence does not strengthen/mediate the effect of training on employee performance but becomes an intervening variable that links training to employee performance, as evidenced by the indirect effect being greater than the direct effect.*

Keywords: *Motivation, Training, Performance, Competence*

Pendahuluan

Setiap perusahaan/instansi pemerintah ingin pegawainya memiliki kinerja yang tinggi dalam bekerja. Dengan kinerja pegawai yang tinggi, diharapkan tujuan organisasi suatu perusahaan/instansi pemerintah akan dapat tercapai sebagaimana telah direncanakan. Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Mojokerto dilakukan pemisah menjadi 5 bidang dengan tugas dan fungsi yang lebih spesifik, sesuai Peraturan Bupati Nomor 76 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Mojokerto dan Peraturan Bupati Nomor 9 tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Nomor 76 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Mojokerto. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Mojokerto mempunyai beberapa masalah berkaitan dengan kinerja pegawai.

Hasil studi pendahuluan pada pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Mojokerto, peneliti menemukan bahwa (1) jumlah pegawai yang kurang memadai di setiap bidang sehingga beban tugas yang diberikan kepada pegawai berlipat ganda; (2) distribusi pekerjaan atau beban kerja yang tidak merata. Hal ini sudah menjadi rahasia umum dalam pemerintahan bahwa pegawai yang pintar, cakap dan yang bekerja dengan sungguh untuk pencapaian tujuan organisasi selalu mendapatkan porsi pekerjaan yang lebih dibandingkan dengan yang lain; (3) kompetensi yang kurang karena penempatan pegawai tidak sesuai dengan disiplin ilmu atau kemampuan yang dimiliki; dan (4) kemampuan pegawai dalam mengoperasikan komputer kurang.

Permasalahan lain yang terjadi pada pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah yaitu ada kalanya dalam menyelesaikan jumlah pekerjaan tidak sesuai dengan perencanaan yang tertuang di dalam SKP dimana SKP tersebut sudah disetujui oleh atasan langsung. Selain itu, adanya keterlambatan waktu dalam menyelesaikan tugas sering terjadi dalam bekerja dikarenakan beberapa pegawai menilai pekerjaan tersebut dapat diselesaikan nanti dan tidak terlalu berat.

Kedisiplinan, ketelitian, kecepatan, keterampilan, dan kecakapan dalam bekerja merupakan faktor kinerja yang dapat dilihat dari pegawai. Faktor lain dari pegawai yang melanggar peraturan tata tertib seperti kurang tepat waktu dalam menyelesaikan tugas yang berpengaruh terhadap pegawai lain. Misal banyak pegawai datang terlambat pulang dan lebih awal, menyebabkan tugas yang diberikan pemimpin tidak dapat selesai tepat waktu. Keluar pada jam istirahat tidak pada waktunya, di ruangan membaca koran dalam kegiatan tersebut menyebabkan waktu untuk bekerja berkurang dan kinerja tidak dapat maksimal. Dalam ketidak tepatan itulah pelaksanaan pekerjaan di Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Mojokerto kurang optimal.

Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh motivasi kerja yang juga akan meningkatkan produktifitas kerja pegawai. Menurut Sudarmanto (2009:8), kinerja merupakan catatan hasil dari fungsi pekerjaan dan aktifitas dalam periode tertentu. Pengertian ini menjelaskan kinerja adalah output dari suatu pekerjaan. Output yang dihasilkan beragam bentuknya, tergantung dari organisasi itu sendiri.

Menurut Sultana, et al. (2012) bahwa pelatihan harus menjadi bagian penting dari struktur organisasi dan untuk kinerja karyawan, inovasi dan daya saing. Pelatihan dilakukan untuk mengurangi jarak yang terjadi dari keahlian dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dengan hasil yang diharapkan oleh perusahaan.

Motivasi juga memegang peranan yang sangat penting dalam menciptakan kinerja yang baik. Menurut Rivai dalam Kadarisman (2013:276) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu inersibel yang memberi kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Motivasi juga merupakan pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya ingkah laku kearah suatu tujuan tertentu.

Pegawai adalah aset utama perusahaan/instansi pemerintah yang menjadi pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Karyawan memiliki perasaan, pikiran, keinginan, status, dan latar belakang pendidikan, usia, dan jenis kelamin yang berbeda, yang dibawa ke dalam organisasi. Pegawai bukanlah mesin, uang dan materiil yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan/instansi harus melakukan monitoring dan evaluasi terhadap para pegawainya dalam bekerja, karena terkadang banyak pegawai yang melakukan pengingkaran dalam bekerja jika tidak diawasi seperti menunda

waktu pekerjaan, bekerja tidak sepenuh hati, melakukan kecurangan sehingga akan berdampak negatif kepada pencapaian tujuan yang efektif dan efisien. Instansi yang melaksanakan monitoring dan evaluasi secara baik sesuai dengan aturan yang telah ditentukan, maka diharapkan dapat memperkecil timbulnya hambatan-hambatan yang terjadi dan segera mungkin diantisipasi sehingga dapat meningkatkan efisiensi kerja pegawai demi kelancaran aktivitas perusahaan/instansi pemerintah.

Didalam suatu perusahaan/instansi pemerintah. Atasan dan bawahan penting untuk menjalin hubungan emosional yang dapat dilakukan dengan memperkuat peningkatan kompetensi kerja. Hal ini menjadi sangat penting mengingat melalui monitoring dan evaluasi dari pimpinan kepada bawahan diharapkan dapat memperoleh pengetahuan, pengertian-pengertian, kebijakan-kebijakan pimpinan yang berkaitan erat dengan pencapaian program dan target, serta mampu melaksanakannya, lebih jauh lagi dapat menjaga konsistensi pelaksanaan dan pencapaian target organisasi. Kompetensi pada dasarnya merupakan gambaran apa yang seharusnya dilakukan seseorang dalam pekerjaannya. Menurut asal katanya kompetensi berasal dari kata kompeten yang berarti cakap atau menguasai. Sedangkan kompetensi itu sendiri berarti (a) kekuasaan untuk memutuskan sesuatu; (b) kemampuan menguasai secara abstrak dan kongrit. Menurut Makmun (2002: 1), kompetensi adalah menunjukkan pada tindakan rasional yang dapat mencapai tujuan-tujuannya secara memuaskan berdasarkan kondisi (prasyarat) yang ditetapkan. Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Mojokerto adalah perangkat daerah yang mempunyai fungsi sebagai penunjang pemerintahan dalam perencanaan pembangunan dituntut untuk menunjukkan kinerja yang maksimal dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Pengukuran kinerja di instansi pemerintah termasuk juga Pemerintah Kabupaten Mojokerto ada dua penilaian baik kepada lembaga itu sendiri maupun secara individu, termasuk juga berlaku di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Mojokerto. Secara kelembagaan atau OPD penilaiannya dinamakan SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) meliputi perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi internal dan pencapaian sasaran/kinerja organisasi. Hasil penilaian kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Mojokerto secara kelembagaan memperoleh nilai B atau predikat baik dengan nilai 12,09 dari nilai maksimal 20. Sedangkan penilaian kinerja secara individu yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Dengan penilaian oleh atasannya misal staf dinilai pejabat eselon IV, Eselon IV oleh eselon III dan seterusnya. Hasil rata-rata nilai prestasi kerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Mojokerto adalah bernilai baik.

Adapun tantangan dalam mengaplikasikan model kompetensi yang berorientasi dengan penilaian kinerja diantaranya tanggung jawab pegawai, kemampuan berkomunikasi, tingkat kehadiran karyawan, pengetahuan dalam bidang pengoperasian alat teknologi, dan kemampuan pegawai untuk

melaksanakan tugas dan menyelesaikannya tepat waktu dan tepat sasaran. Masalah yang terlihat dari model kompetensi tersebut yang paling dominan terkait adalah sikap para pegawai terhadap perusahaan/instansi pemerintah, diantaranya adalah seringnya karyawan melakukan pelanggaran disiplin kerja perusahaan akibat dari penyalahgunaan wewenang jabatan, melalaikan pelaksanaan tugas sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan/ instansi pemerintah maupun lingkungan kerja, sehingga pegawai diberikan sanksi/hukuman berupa surat teguran, peringatan, penurunan pangkat, penundaan pangkat, penurunan jabatan hal ini dipertegas dalam Pasal 3 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2010 tentang Kedisiplinan Pegawai Negeri.

Tinjauan Pustaka dan Kerangka Konseptual

Pengaruh Motivasi Terhadap Kompetensi Pegawai

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan (Rivai, 2014:607). Seseorang yang mempunyai kompetensi yang memadai tentu akan mempunyai motivasi kerja yang baik begitu pula sebaliknya jika seseorang tidak berkompeten dalam suatu pekerjaan maka individu tersebut akan memiliki sedikit motivasi kerja yang tentu berpengaruh pada hasil akhir pekerjaan.

Adanya pengaruh motivasi terhadap kompetensi pegawai telah dibuktikan dalam penelitian Kahpi dkk (2017) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan motivasi terhadap kompetensi pegawai. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi pegawai maka akan semakin tinggi pula kompetensinya. Sebaliknya semakin rendah motivasi pegawai maka akan semakin rendah pula kompetensinya. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi pegawai.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Pegawai

Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya (Rivai, 2014:164).

Adanya pengaruh pelatihan terhadap kompetensi pegawai telah dibuktikan pada penelitian sebelumnya yaitu Kahpi dkk (2017) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan pelatihan terhadap kompetensi pegawai. Ini menunjukkan bahwa semakin baik atau semakin banyak pelatihan yang diterima pegawai maka akan semakin tinggi pula kompetensinya. Sebaliknya semakin sedikit pelatihan yang diikuti pegawai maka akan semakin rendah pula kompetensinya. Berdasarkan uraian tersebut

maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi pegawai

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi akan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Apabila seseorang pegawai yang setiap hari bekerja di sebuah instansi dan memiliki motivasi kerja yang baik tentunya akan memberikan dampak positif pada loyalitas dan produktivitas karyawan dan tentunya karyawan tersebut akan memiliki kinerja yang baik pula karena motivasi kerja sendiri memiliki dampak positif terhadap kinerja.

Adanya pengaruh motivasi terhadap kompetensi pegawai telah dibuktikan pada penelitian sebelumnya yaitu Majid (2016), Kahpi dkk (2017), dan Maspriyadi (2019) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerjanya. Sebaliknya semakin rendah motivasi pegawai maka akan semakin rendah pula kinerjanya. Motivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja karena semangat kerja yang tinggi untuk memperoleh hasil kerja yang maksimal, tanggung jawab terhadap pekerjaan sehingga mampu memperoleh prestasi dan yang tak kalah pentingnya mampu memotivasi dirinya sendiri. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Pelatihan bagi para pegawai berguna untuk dapat mengembangkan kompetensinya dengan bertambahnya pengetahuan, keterampilan serta sikap kerja yang lebih baik. Dalam hal ini, sangat penting pelatihan bagi dunia usaha terutama pada era persaingan global demi meningkatkan kinerja pegawainya, maka pelatihan adalah mutlak bagi suatu organisasi agar dapat mengembangkan karir dan kinerja pegawai.

Adanya pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai telah dibuktikan pada penelitian sebelumnya yaitu Kahpi dkk (2017) yang menemukan bahwa pelatihan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai". Kelima indikator yang digunakan untuk mengukur pelatihan pegawai menunjukkan bahwa indikator *Orientation training* yang dipersepsikan paling tinggi oleh responden. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Setiap organisasi maupun perusahaan akan berusaha meningkatkan kinerja pegawainya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan salah satunya dengan meningkatkan kompetensi pegawai. Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh pegawai dalam melaksanakan secara profesional (Rande, 2016).

Adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai telah dibuktikan pada penelitian Rande (2016), Mulyani dan Saputri (2019) yang menemukan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini menunjukkan jika semakin baik kompetensi pegawai maka kinerjanya juga akan semakin baik/tinggi. Sebaliknya jika kompetensi pegawai menurun maka kinerja pegawai juga cenderung ikut menurun. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi

Menurut Hasibuan (2010:99) motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja dengan meningkatkan faktor-faktor motivasi yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan kasih sayang, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Motivasi kerja adalah dorongan baik dari dalam maupun luar diri pribadi pegawai untuk melaksanakan pekerjaan agar tercapai tujuan sesuai rencana. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki maka hasil yang dicapai akan optimal, terlebih lagi apabila disertai dengan kompetensi pegawai.

Kahpi dkk (2017) yang menemukan bahwa kompetensi mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi terhadap pegawai akan berdampak pada pembentukan kinerja pegawai dan juga membentuk kompetensi pegawai dan akhirnya meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi

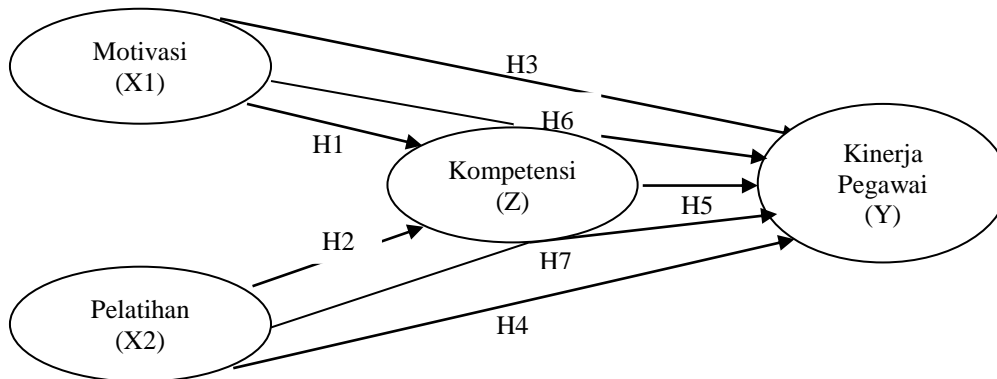
Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi

Pelatihan harus menjadi bagian penting dari organisasi dan untuk kinerja karyawan, inovasi dan daya saing. Pelatihan dilakukan untuk mengurangi jarak yang terjadi dari keahlian dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dengan hasil yang diharapkan oleh organisasi. Ini menunjukkan bahwa adanya pelatihan bagi pegawai akan mampu meningkatkan kinerjanya dan akan lebih kuat apabila kompetensi pegawai juga tinggi.

Kahpi dkk (2017) yang menemukan bahwa kompetensi mampu memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan pegawai yang baik akan langsung berdampak pada pembentukan kinerja pegawai dan juga membentuk kompetensi pegawai dan akhirnya meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi.

Berdasarkan berbagai penjelasan di atas, maka disusun suatu kerangka pemikiran yang menyatakan model hubungan antara variabel dalam penelitian ini seperti pada Gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah menggunakan pendekatan survey. Survey menurut Arikunto (2013:46) merupakan suatu jenis penelitian yang banyak dilakukan oleh peneliti dalam bidang sosiolog, bisnis, politik, pemerintahan, dan pendidikan. Penelitian survei yang terkenal adalah dengan The Gallup Poll yang dimaksudkan untuk mengetahui pendapat masyarakat. Berdasarkan tingkat eksplanasinya penelitian ini juga dapat dikelompokkan dalam penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif, yakni penelitian yang menghubungkan variabel atau lebih, misalnya melihat pengaruh faktor pelatih dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan (Ginting, 2008:57). Sesuai dengan cakupan eksplanasinya penelitian dapat dibedakan atas penelitian kausalitas serta penelitian nonkausalitas komparatif (Sugiyono, 2015: 12). Jenis penelitian ini termasuk jenis penelitian kausalitas, yaitu penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab-akibat (cause-effect) antar beberapa konsep atau beberapa variabel atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen. Penelitian ini diarahkan untuk menggambarkan adanya hubungan sebab-akibat antara beberapa situasi yang digambarkan dalam variabel, dan atas dasar itu ditariklah sebuah kesimpulan umum (Sugiyono, 2015: 12). Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu kurang dari satu tahun, sehingga metode yang digunakan adalah cross sectional method. Adapun dalam penelitian ini peneliti memutuskan untuk mengambil populasi penelitian dengan sasaran atau obyek yaitu pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Mojokerto sejumlah 50 Orang. Dalam penelitian ini semua anggota populasi yaitu sebanyak 50 pegawai Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Mojokerto guru akan dijadikan sebagai sampel penelitian.

Partial least square atau yang disingkat PLS merupakan jenis SEM yang berbasis komponen dengan sifat konstruk formatif. Dalam PLS, arah hubungan kausalitas dari indikator ke konstruk atau membentuk konstruk. Pendekatan PLS secara khusus berguna untuk memprediksi variabel

dependen dengan melibatkan sejumlah besar variabel independen. Sesama indikator diasumsikan tidak berkorelasi sehingga tidak perlu diuji konsistensi/reliabilitas internal (Mustafa dan Wijaya, 2012:12). Model hubungan semua variabel laten dalam PLS terdiri dari tiga ukuran yaitu (1) inner model yang menspesifikasi hubungan antar variabel laten (struktural model) yang menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada substantive theory; (2) *outer* model yang menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator atau variabel manifes-nya (measurement model) *outer* model sering juga disebut *outer relation* yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel altennya; dan (3) estimasi nilai dari variabel alten (*weight relation*) (Mustafa dan Wijaya, 2012:15)

Hasil Dan Pembahasan

Convergen Validity

Penilaian convergent validity berdasar korelasi antara item score / component score yang diestimasi dengan Software PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang diukur. Namun untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas loading factor sebesar 0.70. Berdasarkan uji validitas ini, maka diperoleh nilai dari masing-masing indiaktor tiap variabel sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas (Outer Loadings/Measurement Model)

	Variabel	Hasil Uji Validitas (Nilai Cross Loading)	Keterangan
Motivasi (X1)	X1.1	0,518	Tidak Valid
	X1.2	0,762	Valid
	X1.3	0,809	Valid
	X1.4	0,890	Valid
	X1.5	0,876	Valid
Pelatihan (X2)	X2.1	0,889	Valid
	X2.2	0,813	Valid
	X2.3	0,866	Valid
	X2.4	0,884	Valid
	X2.5	0,604	Tidak Valid
Kompetensi (Z)	Z.1	0,771	Valid
	Z.2	0,854	Valid
	Z.3	0,830	Valid
	Z.4	0,864	Valid
	Z.5	0,242	Tidak Valid
	Z.6	0,769	Valid
Kinerja (Y)	Y.1	0,821	Valid
	Y.2	0,911	Valid
	Y.3	0,799	Valid
	Y.4	0,747	Valid
	Y.5	0,824	Valid

Sumber: Angket Diolah, 2021

Berdasarkan hasil uji validitas, dapat diketahui bahwa tidak semua item kuesioner pada variabel penelitian dinyatakan valid karena nilainya ada yang kurang dari 0,7. Item yang dinyatakan tidak valid pada variabel motivasi (X1) yaitu X1.1, variabel pelatihan (X2) yaitu X2.5 dan variabel kompetensi (Z) yaitu Z.5. Item-item yang tidak valid tersebut kemudian di hilangkan dan tidak dimasukkan dalam data penelitian untuk pengujian hipotesis.

Composite Reliability

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat *composite reliability*, jika nilai *composite reliability* antara konstruk dengan indikator-indikatornya memberikan hasil diatas 0,7 maka dinyatakan baik seperti menurut Ghazali (Ghozali, 2006). Hasil *composite reliability* antara konstruk dengan indikator-indikatornya yaitu:

Tabel 3. Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Motivasi (X1)	0,885	>0,7 (Reliabel)
Pelatihan (X2)	0,909	>0,7 (Reliabel)
Kompetensi (Z)	0,878	>0,7 (Reliabel)
Kinerja pegawai (Y)	0,912	>0,7 (Reliabel)

Sumber: data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* variabel motivasi (X1), pelatihan (X2), kompetensi (Z) dan kinerja (Y) masing-masing sudah di atas nilai standar 0,70 sehingga dinyatakan reliabel. Instrumen pada seluruh variabel penelitian ini telah reliabel yang berarti bahwa instrumen ini dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data.

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan, yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran-ukuran Stone-Geisser Q Square test dan juga melihat koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas estimasi diuji dengan t-statistik melalui prosedur bootstrapping. Hasil dari PLSR-Squares mempresentasikan jumlah variance dari konstruyang dijelaskan oleh model. Berikut disajikan hasil penghitungan nilai R-Squares:

Tabel 4. Nilai R-Square

Variabel	R-Square
X1 Terhadap X2	0,387
X1, X2, Z Terhadap Y	0,953
X1 dan X2 Terhadap Z	0,827

Sumber: Hasil Output PLS, 2021

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa nilai R-Square dari motivasi (X1) terhadap pelatihan (X2) adalah 0,387 atau 38,7% artinya motivasi kerja dapat mempengaruhi pelatihan sebesar 38,7%. Nilai R-Square dari motivasi (X1), pelatihan (X2) dan kompetensi (Z) adalah 0,953 atau 95,3% artinya motivasi kerja, pelatihan dan kompetensi dapat mempengaruhi

kinerja sebesar 95,3% dan nilai R-Square dari motivasi (X1), dan pelatihan (X2) adalah 0,827 atau 82,7% artinya motivasi kerja dan pelatihan dapat mempengaruhi kompetensi sebesar 82,7%.

Pengujian Hipotesis

Uji ini dilakukan untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan nilai thitung dengan ttabel. Apabila thitung lebih besar dari nilai ttabel= 1,677 maka hipotesis diterima atau signifikansi $< 0,05$. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5. Uji Hipotesis (Result For Inner Weights)

Variabel	Original Sample estimate	Sample Mean	Standar deviation	T-Statistic	P Values
Motivasi (X1) Terhadap Kompetensi (Z)	0,627	0,642	0,077	8,179	0,000
Pelatihan (X2) Terhadap Kompetensi (Z)	0,841	0,846	0,080	10,517	0,000
Motivasi (X1) Terhadap Kinerja (Y)	0,629	0,647	0,095	6,601	0,000
Pelatihan (X2) Terhadap Kinerja (Y)	0,812	0,828	0,132	6,149	0,000
Kompetensi (Z) Terhadap Kinerja (Y)	1,193	1,212	0,193	6,171	0,000
Motivasi (X1) Terhadap Kinerja (Y) melalui kompetensi (Z)	0,088	0,057	0,107	0,828	0,408
Pelatihan (X2) Terhadap Kinerja (Y) melalui kompetensi (Z)	0,036	0,045	0,124	0,289	0,773

Sumber: Hasil Output PLS, 2021

Koefisien X1 (Motivasi) = 0,629 artinya jika variabel motivasi (X1) mengalami kenaikan sebesar satu poin sedangkan variabel pelatihan (X2) dan variabel kompetensi (Z) bersifat konstan maka akan menyebabkan kenaikan pada kinerja sebesar 0,629. Koefisien X2 (pelatihan) = 0,812 artinya jika variabel pelatihan (X2) mengalami kenaikan sebesar satu poin sedangkan variabel motivasi (X1) dan variabel kompetensi (Z) bersifat konstan maka akan menyebabkan kenaikan pada kinerja sebesar 0,812. Koefisien Z (kompetensi) = 1,193 artinya jika variabel kompetensi (Z) mengalami kenaikan sebesar satu poin sedangkan variabel motivasi (X1) dan variabel pelatihan (X2) bersifat konstan maka akan menyebabkan kenaikan pada kinerja sebesar 1,193.

Untuk lebih jelasnya, hasil uji analisis masing-masing hipotesis dapat diuraikan sebagai berikut:

Pengujian Hipotesis 1 : pengaruh motivasi (X1) terhadap kompetensi (Z)

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan, hasil olah data

diperoleh nilai original sample estimate 0,627 dengan nilai uji t atau t_{hitung} sebesar 8,179 dan p value 0,000. Nilai t_{hitung} 8,179 > 1,677 atau nilai p value 0,000 < 0,05 maka hipotesis pertama (H_1) diterima yaitu motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi. Artinya semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka semakin tinggi kompetensinya.

Pengujian Hipotesis 2 : pengaruh pelatihan (X2) terhadap kompetensi (Z)

Berdasarkan uji hipotesis 2 yang telah dilakukan, hasil olah data diperoleh nilai original sample estimate 0,841 dengan nilai uji t atau t_{hitung} sebesar 10,517 dan p value 0,000. Nilai t_{hitung} 10,517 > 1,677 atau nilai p value 0,000 < 0,05 maka hipotesis kedua (H_2) diterima yaitu pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi. Artinya semakin banyak pelatihan pegawai maka semakin tinggi kompetensinya.

Pengujian Hipotesis 3 : pengaruh motivasi (X1) terhadap kinerja (Y)

Berdasarkan uji hipotesis 3 yang telah dilakukan, hasil olah data diperoleh nilai original sample estimate 0,629 dengan nilai uji t atau t_{hitung} sebesar 6,601 dan p value 0,000. Nilai t_{hitung} 6,601 > 1,677 atau nilai p value 0,000 < 0,05 maka hipotesis ketiga (H_3) diterima yaitu motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Artinya semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai tersebut.

Pengujian Hipotesis 4 : pengaruh pelatihan (X2) terhadap kinerja (Y)

Berdasarkan uji hipotesis 4 yang telah dilakukan, hasil olah data diperoleh nilai original sample estimate 0,812 dengan nilai uji t atau t_{hitung} sebesar 6,149 dan p value 0,000. Nilai t_{hitung} 6,149 > 1,677 atau nilai p value 0,000 < 0,05 maka hipotesis keempat (H_4) diterima yaitu pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Artinya semakin banyak pelatihan pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai tersebut.

Pengujian Hipotesis 5 : pengaruh kompetensi (Z) terhadap kinerja (Y)

Berdasarkan uji hipotesis 5 yang telah dilakukan, hasil olah data diperoleh nilai original sample estimate 1,195 dengan nilai uji t atau t_{hitung} sebesar 6,171 dan p value 0,000. Nilai t_{hitung} 6,171 > 1,677 atau nilai p value 0,000 < 0,05 maka hipotesis kelima (H_5) diterima yaitu kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Artinya semakin tinggi kompetensi pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai tersebut.

Pengujian Hipotesis 6 : pengaruh motivasi (X1) terhadap kinerja (Y) melalui kompetensi (Z)

Berdasarkan uji hipotesis 6 yang telah dilakukan, hasil olah data variabel moderasi 1 diperoleh nilai original sample estimate 0,088 dengan nilai uji t atau t_{hitung} sebesar 0,828 dan p value 0,408. Nilai t_{hitung} 0,828 < 1,677 atau nilai p value 0,408 > 0,05 maka hipotesis keenam (H_6) yang berbunyi kompetensi memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai ditolak.

Pengujian Hipotesis 7 : pengaruh pelatihan (X2) terhadap kinerja (Y) melalui kompetensi (Z)

Berdasarkan uji hipotesis 7 yang telah dilakukan, hasil olah data variabel moderasi 2 diperoleh nilai original sample estimate 0,036 dengan

nilai uji t atau t_{hitung} sebesar 0,289 dan p value 0,773. Nilai t_{hitung} 0,289 < 1,677 atau nilai p value 0,773 > 0,05 maka hipotesis ketujuh (H_7) yang berbunyi kompetensi memperkuat pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai ditolak.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan hipotesis sebagai berikut: 1) Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Mojokerto. 2) Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Mojokerto. 3) Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Mojokerto. 4) Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Mojokerto. 5) Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Mojokerto. 6) Kompetensi tidak memperkuat/mediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Mojokerto namun menjadi variabel intervening yang menghubungkan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, terbukti dengan pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya. 7) Kompetensi tidak memperkuat/memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Mojokerto namun menjadi variabel intervening yang menghubungkan pelatihan terhadap kinerja pegawai, terbukti dengan pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya.

REFERENSI

- Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, Mohammad. 2001. *Psikologi Industri*. Liberty. Yogyakarta.
- Azhar, Arsyad. 2009. *Media Pembelajaran*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Davis, Keith & John W. Newstrom. 2012. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw – Hill Education
- Djarmiko, Yayat Hayati. 2002. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Alfabeta.
- Ferdinand, Augusty 2011, *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Edisi 3, AGF Books, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang
- Fu'adi, Mukhammad Anwar. 2015. Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Komitmen Organisasional. *Telaah Manajemen Vol. 13 Edisi 1, April*, h: 56 – 69
- Ginting, Paham dan Helmi. 2008. *Filsafat Ilmu dan Metode Penelitian*. Penerbit USU Press
- Hamalik, Oemar. 2007. *Manajemen Pelatihan, Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kadarisman, M. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Depok: Raja Grafindo Persada
- Kahpi, Heri Sapari; Aan Khurosaini, dan Indra Suhendra. 2017. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT)*, Volume. 1 Nomor 1, h:1-9
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Majid, Dita Aprilia. 2016. Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*. Volume 5, Nomor 2, h:1-10
- Makmun, Abin Syamsudin. 2002. *Psikologi Pendidikan Perangkat Sistem Pengajaran*. Bandung : Rosda
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Mathis, Robert L. Dan John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Maspriyadi. 2019. Pengaruh Kepemimpinan, Pengetahuan, Keterampilan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bojonegoro. *MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik)* Vol. 2 No. 1, h:1-15
- Mulyani, Sitti Rizki dan Saputri, Mona Agus. 2019. Pengaruh Kompetensi Pegawai Penempatan Kerja dan Pengembangan Karir Kinerja Pegawai. *Jurnal PSYCHE 165 Fakultas Psikologi*, Vol. 12 , No.1 ,h:51-56
- Murtie, Afin. 2012. *Menciptakan SDM Berkuwalitas*. Jakarta: PT. Gelora Aksara. Pratama.
- Mustafa Eq. Zainal & Wijaya. Ton. 2012. "Panduan Teknik Statistik SEM & PLS Dengan SPSS. AMOS". Yogyakarta : Cahaya Atma Pustaka
- Palan, R. (2007) *Competency Management: Teknis Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. PPM. Jakarta
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta
- Peraturan Bupati No 76 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Mojokerto
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2010 tentang Kedisiplinan Pegawai Negeri
- Peraturan Bupati Nomor 9 tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Nomor 76 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Mojokerto
- Puspitasari Rita, Puspi. 2014. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja sumber daya manusia Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Magelang*. S1 thesis, Fakultas Ekonomi UNY
- Prasetyo, Bambang dan Jannah, Lina Miftahul. 2005. *Metode Penelitian*.

- Kuantitatif:Teori dan Aplikasi. Jakarta: Penerbit PT.Raja Grafindo
- Rande, Dina. 2016. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara. e Jurnal Katalogis, Volume 4 Nomor 2, Februari, h: 101-109
- Rivai V., M. Ramly, T. Mutis dan Willy A. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins*, Stephen P. & Timothy A. *Judge*. 2009. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat
- Sedarmayanti. 2010. Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, Sondang. P. 2006. Sistem Informasi Manajemen. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta STIE YKPN.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran Dan Implikasi. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sofyandi dan Garniwa*. 2007. Perilaku Organisasional. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sofyandi, Herman. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudarmanto. 2009. Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi Sdm: Teori, Dimensi Pengukuran, Dan Implementasi Dalam Organisasi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono*. 2015. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & Rnd. Bandung: Alfabeta
- Sulistiyani, Ambar Teguh & Rosidah. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sultana, Afshan et all, 2012, Impact Of Training On Employee Performance: A study Of Telecommunication Sector In Pakistan, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Ressearch In Business, Vol. 4, No. 6, October, pp. 646-661
- Sutrisno, Edi. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.
- Wahjosumidjo. 2001. Kepemimpinan dan Motivasi. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Wibowo. 2007. Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widodo, Suparno Eko. 2015. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Winardi*. 2007. Manajemen Perilaku Organisasi. Jakarta: Kencana.
- Wirawan. 2009. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, Dan Penelitian. Jakarta: Salemba Empat
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabet