

**PENGARUH PENILAIAN KINERJA, KOMPETENSI,
PELATIHAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA IV
REGIONAL 1**

TESIS

NAMA : HELMI ZULFAN

NIM : 211802021



**PROGRAM STUDI MAGISTER AGRIBISNIS
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2024**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/8/25

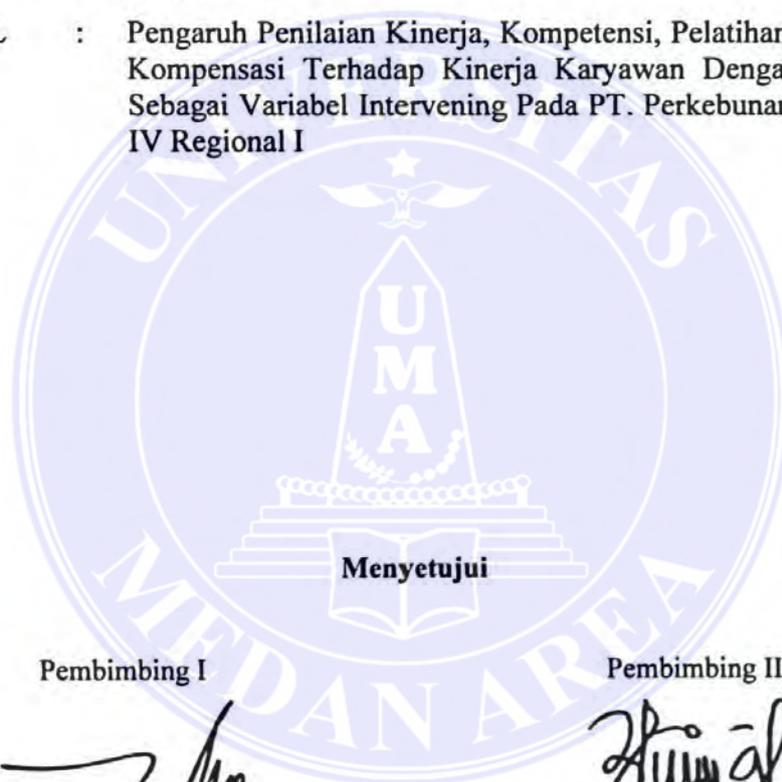
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)28/8/25

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PASCASARJANA
MAGISTER AGRIBISNIS**

LEMBAR PERSETUJUAN JILID TESIS

NAMA : Helmi Zulfan
NPM : 211802021
JUDUL : Pengaruh Penilaian Kinerja, Kompetensi, Pelatihan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I



Menyetujui

Pembimbing I

Dr. Ir Zulheri Noer, MP

Pembimbing II

Dr. Endang Sari Simanullang, SP., M.Si

**Ketua Program Studi
Magister Agribisnis,**



Prof. Dr. Zulkarnain Lubis, MS., Ph.D

**Direktur
Pascasarjana,**



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/8/25

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)28/8/25

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar Pustaka.



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 28/8/25

Access From (repository.uma.ac.id)28/8/25

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi Masalah	15
1.3. Batasan Masalah	16
1.4. Rumusan Masalah.....	16
1.5. Tujuan Penelitian	17
1.6. Manfaat Penelitian	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	21
2.1. Tinjauan Pustaka	21
2.1.1. Kinerja Karyawan.....	21
2.1.2. Penilaian Kinerja.....	27
2.1.3. Kompetensi	34
2.1.4. Motivasi	41
2.1.5. Pelatihan Kerja.....	47
2.1.6. Kompensasi.....	53
2.2. Penelitian Terdahulu	58
2.3. Kerangka Konseptual	65
2.4. Hipotesis	69
BAB III METODE PENELITIAN	73
3.1. Jenis Penelitian.....	73
3.2. Defenisi Operasional	73
3.3. Tempat dan Waktu Penelitian.....	75
3.4. Populasi dan Sample	76
3.5. Teknik Pengumpulan Data	79

3.6.	Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur.....	79
3.7.	Metode Analisis Data.....	80
3.7.1.	Analisis Statistik Deskriptif	81
3.7.2.	<i>Partial Least Square</i> (PLS).....	82
3.7.3.	Outer model	83
3.7.4.	Inner Model.....	85
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....		89
4.1.	Hasil Penelitian.....	89
4.1.1.	Gambaran Umum PTPN I Regional 1.....	89
4.1.2.	Tingkat Pengembalian Responden.....	91
4.1.3.	Demografi Responden.....	92
4.1.4.	Deskripsi Data Penelitian	95
4.2.	Hasil Analisis Data.....	110
4.2.1.	Analisis Outer Model.....	110
a)	Convergen Validity.....	110
b)	Disriminant Validity.....	111
c)	Composite Reliability.....	114
d)	Cronbarch's alpha.....	115
4.2.2.	Analisa Inner Model.....	115
a)	Uji Goodness Of Fit.....	116
b)	F Ssquare	116
c)	Pengujian Hipotesis.....	118
4.3.	Pembahasan Penelitian.....	123
4.3.1.	Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	123
4.3.2.	Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Karyawan....	126
4.3.3.	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan.....	129
4.3.4.	Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Karyawan.....	131
4.3.5.	Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	135
4.3.6.	Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Motivasi Karyawan.....	138
4.3.7.	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.....	140
4.3.8.	Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi.....	143
4.3.9.	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.....	145

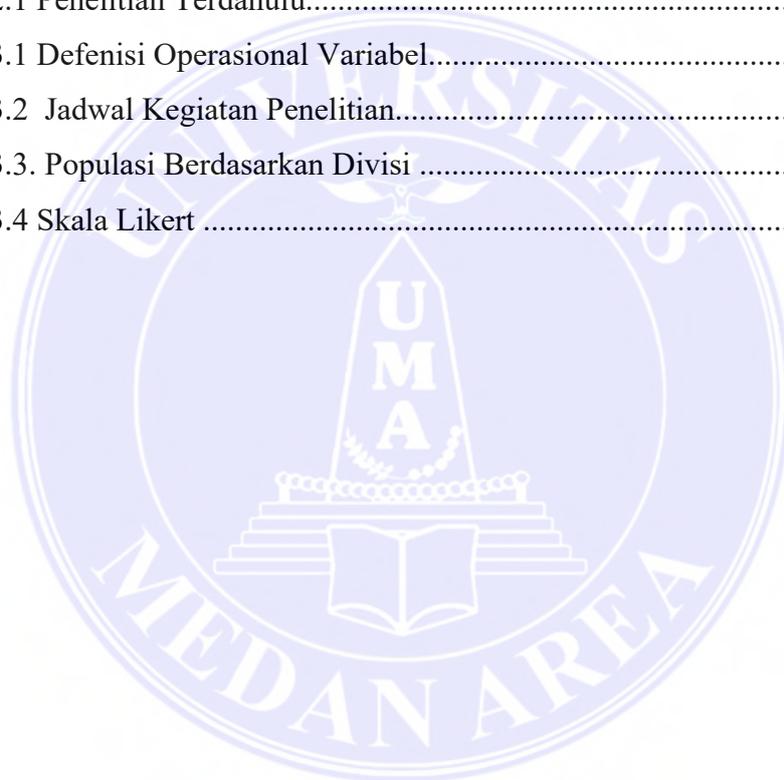
4.3.10. Pengaruh Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.....	147
4.3.11. Pengaruh Pengaruh kompetensi terhadap Kinerja melalui Motivasi sebagai variabel intervening.....	148
4.3.12. Pengaruh Pengaruh pelatigan kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi sebagai variabel intervening.....	150
4.3.13. Pengaruh kompensasi terhadap Kinerja melalui Motivasi sebagai variabel intervening.....	151

DAFTAR PUSTAKA



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Penilaian Kinerja Karyawan PTPN III	2
Tabel 1.2. : Kompetensi Wajib dan Pendukung Karyawan PTPN III	5
Tabel 1.3 : Hasil Produksi PTPN III Tahun 2018 – 2022	7
Tabel 1.4 Pelatihan Kerja Karyawan PTPN III	10
Tabel 1.5 : Jenis-jenis Pemberian Kompensasi PTPN III.....	12
Tabel 1.6 : Kompensasi Langsung	13
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	56
Tabel 3.1 Defenisi Operasional Variabel.....	71
Tabel 3.2 Jadwal Kegiatan Penelitian.....	73
Tabel 3.3. Populasi Berdasarkan Divisi	74
Tabel 3.4 Skala Likert	77



DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	68
--------------------------------------	----



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Di tengah semakin ketatnya persaingan bisnis, kinerja karyawan yang rendah masih menjadi tantangan utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Pertumbuhan ekonomi yang lesu mendorong perusahaan untuk mencari cara efisiensi, termasuk melakukan perampingan dan konsolidasi. Dalam konteks ini, kinerja karyawan yang efektif dan efisien menjadi sangat penting untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan. Salah satu perusahaan yang menghadapi tantangan ini adalah PTPN III, yang bergerak di bidang agroindustri, khususnya perkebunan dan pengolahan kelapa sawit.

PTPN IV Regional 1 Medan, sebagai bagian dari PTPN III, mengalami beberapa masalah terkait kinerja karyawannya. Terdapat ketidakseimbangan jumlah karyawan dengan beban tugas yang ada, serta sistem kerja yang tidak optimal. Seperti kewenangan direksi yang besar tidak diimbangi dengan tanggung jawab, sementara di unit operasional, tanggung jawab besar namun kewenangan kurang. Selain itu, sistem birokrasi yang tinggi dan penilaian karyawan yang berdasarkan suka atau tidak suka (like and dislike) membuat perkembangan kinerja karyawan tidak sehat. Indikasi yang menunjukkan kinerja sumber daya manusia PTPN IV regional 1 Medan belum berfungsi dengan baik yaitu dapat dilihat dari data penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 1.1 Data Penilaian Kinerja Karyawan PTPN IV Regional 1

No	Kategori	Tahun					
		2019	%	2020	%	2021	%
1	Baik	355	53,95	432	65,65	406	61,70
2	Cukup Baik	175	26,60	102	15,50	115	17,48
3	Kurang	70	10,64	58	8,81	68	10,33
4	Tidak Baik	58	8,81	66	10,03	69	10,49
Total		658	100%	658	100	658	100%

Sumber: SDM PTPN III 2024

Data penilaian kinerja karyawan PTPN IV Regional 1 dari tahun 2019 hingga 2021 menunjukkan tren yang kurang menggembirakan. Meskipun jumlah karyawan dengan kinerja baik meningkat, jumlah karyawan dengan kinerja kurang dan tidak baik juga menunjukkan peningkatan. Kinerja yang tidak konsisten ini menandakan perlunya perhatian lebih dalam pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan ini.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di PTPN IV Regional 1, di antaranya adalah uraian tugas yang sesuai dengan tanggung jawab dan kemampuan pegawai, kompetensi individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap, serta motivasi kerja. Kompetensi individu sangat berperan dalam penilaian kinerja, dengan indikator-indikator seperti integritas, orientasi melayani pelanggan, adaptasi, membangun hubungan, dan kerjasama dalam kelompok. Namun, kompetensi ini masih rendah di kalangan karyawan PTPN IV Regional 1, yang berdampak negatif pada efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Fenomena yang ditemukan terkait masalah mengenai kompetensi yaitu dimana perusahaan melakukan program pengembangan kepada karyawan, program tersebut di yakini dapat menutupi ketidaksesuaian yang terjadi

antara kompetensi yang dibutuhkan didalam jabatan dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Salah satu masalah utama yang dihadapi PTPN IV Regional 1 adalah ketidaksesuaian antara kompetensi karyawan dengan jabatan yang diduduki. Program pengembangan kompetensi yang dilakukan perusahaan hanya diberikan kepada karyawan yang akan menduduki jabatan baru, sehingga tidak merata di seluruh karyawan. Akibatnya, kompetensi yang diperlukan untuk mendukung produktivitas dan kinerja karyawan tidak tercapai sepenuhnya

Motivasi kerja yang rendah juga menjadi faktor utama yang menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Data hasil produksi dari tahun 2018 hingga 2022 menunjukkan penurunan realisasi produksi dibandingkan dengan target yang ditetapkan. Selain itu, minimnya motivasi dari atasan kepada karyawan turut memperburuk situasi ini, di mana banyak karyawan tidak menyelesaikan tugas sesuai waktu yang ditentukan. Rendahnya kerjasama antar karyawan serta kurangnya rasa saling menghargai juga menjadi penyebab kinerja yang kurang optimal.

Dalam mencapai target yang telah ditentukan perusahaan dibutuhkan sumber daya yang berkualitas baik dan didukung dengan skill yang telah teruji baik. Agar sumber daya manusia pada perusahaan dapat melakukan tugasnya secara efektif dan efisien diperlukan keahlian kelahlian khusus agar karyawan mampu meningkatkan kinerjanya salah satu cara agar kinerja karyawan meningkat adalah dengan memberikan pelatihan kerja. Pelatihan yang dilakukan selain sebagai upaya pengembangan karir karyawan juga sebagai sarana peningkatan skill karyawan agar dapat bekerja sesuai dengan mutu yang di tetapkan oleh pemerintah pusat. Namun dalam pelaksanaannya, masih ada kekurangan yang

dirasakan oleh para karyawan. Diantara kekurangan tersebut adalah menyangkut materi pelatihan yang diberikan cenderung itu ke itu saja, kemudian instruktur yang memberikan pelatihan sering sekali dari pihak internal perusahaan, sehingga kadangkadang membuat peserta pelatihan sering merasa bosan.

Faktor terakhir yang dapat menentukan meningkatnya kinerja karyawan pada PTPN IV Regional 1 adalah kompensasi. Kompensasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Satu alasan utama seseorang bekerja karena untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Kompensasi diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai sebuah bentuk penghargaan atau rasa terima kasih dan balas jasa. Pemberian kompensasi dapat memberikan pengaruh yang positif kepada karyawan, memunculkan motivasi kerja, semangat kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Peningkatan kinerja karyawan akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan (M. Sembiring & Tanjung, 2021). Kompensasi yang diberikan oleh PTPN IV Regional 1 ada yang berupa kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung yaitu kompensasi yang dibayarkan langsung setiap bulan seperti gaji, premi, dan tunjangan sedangkan THR dan bonus diberikan 1 tahun sekali. THR dibayarkan ketika hari raya idul fitri akan tiba dan jumlahnya satu bulan gaji. Sedangkan bonus diberikan diawal tahun, dan besarnya disesuaikan dengan keuntungan yang diperoleh perusahaan, bisa 1 bulan gaji atau 2 bulan gaji.

Berdasarkan wawancara dengan pemimpin perusahaan, terdapat masalah dalam pemberian kompensasi terhadap karyawan. Terdapat beberapa karyawan yang keluar dari perusahaan dikarenakan gaji atau upah yang tidak sesuai dengan

yang diinginkan. Pemimpin perusahaan mengetahui permasalahan ini berdasarkan informasi yang beliau dapatkan dari mandor dimana karyawan keluar dari perusahaan dikarenakan pemberian gaji atau upah yang menurut mereka tidak sesuai.

Pemberian kompensasi seperti bonus kepada karyawan pun juga terkadang menimbulkan kecemburuan antara karyawan satu dengan yang lainnya yang mengakibatkan menurunnya kinerja pada karyawan yang merasa diberlakukan dengan tidak adil. Kondisi seperti ini menimbulkan karyawan tidak dapat tidak produktif dalam bekerja dan pekerjaan tidak dapat selesai dengan tepat waktu. Hal ini dapat merugikan perusahaan dan mengakibatkan ketidakpuasan pelanggan karena pekerjaan tidak selesai dengan tepat waktu. Oleh karena itu pemberian kompensasi yang adil dan benar akan meningkatkan produktivitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Kinerja karyawan PTPN IV Regional 1 Medan yang rendah disebabkan oleh beberapa faktor, termasuk ketidakseimbangan beban kerja, birokrasi yang tinggi, penilaian karyawan yang tidak objektif, serta rendahnya kompetensi dan motivasi. Data menunjukkan bahwa meskipun ada peningkatan jumlah karyawan dengan kinerja baik, jumlah karyawan dengan kinerja kurang dan tidak baik terus meningkat. Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan perlu memperhatikan pengembangan kompetensi secara merata dan memberikan motivasi yang cukup kepada karyawan agar kinerja mereka dapat meningkat dan target perusahaan dapat tercapai. Selain itu, perbaikan sistem penilaian karyawan dan restrukturisasi organisasi yang lebih adil akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan efisien.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik mengadakan penelitian dengan judul “**Pengaruh Penilaian Kinerja, Kompetensi, Pelatihan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah maka permasalahan yang dapat diidentifikasi adalah:

- 1) Adanya penurunan jumlah karyawan yang berprestasi pada tahun 2019 ke tahun 2020.
- 2) Struktur kerja di PTPN IV Regional 1 menunjukkan ketidakseimbangan antara jumlah karyawan dan beban kerja, di mana tanggung jawab yang diberikan tidak diimbangi dengan kewenangan yang cukup, terutama di tingkat operasional.
- 3) Banyak karyawan menduduki jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensi mereka.
- 4) Pengembangan kompetensi hanya diberikan kepada sebagian kecil karyawan, sehingga menghambat peningkatan kinerja secara keseluruhan.
- 5) Minimnya dukungan dan dorongan motivasi dari atasan, serta kurangnya kerjasama dan rasa saling menghargai antar karyawan, menyebabkan motivasi kerja yang rendah, yang berdampak pada kinerja yang kurang optimal dan ketidaktepatan waktu penyelesaian tugas.
- 6) Data produksi menunjukkan bahwa realisasi produksi tidak mencapai target yang ditetapkan, terutama karena rendahnya kompetensi dan motivasi karyawan.

1.3. Batasan Masalah

Batasan masalah bertujuan agar penelitian yang dilakukan lebih terarah pada permasalahan yang telah dirumuskan. Pembatasan masalah dalam penelitian ini hanya pada variabel Penilaian Kinerja, Kompetensi, Motivasi, pelatihan kerja, kompensasi dan kinerja karyawan.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan sebelumnya, maka dirumuskan, yaitu:

- 1) Apakah Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1?
- 2) Apakah Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap Motivasi Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1?
- 3) Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1?
- 4) Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Motivasi Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1?
- 5) Apakah Pelatihan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1?
- 6) Apakah Pelatihan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1?
- 7) Apakah Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1?

- 8) Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap Motivasi Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1?
- 9) Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1?
- 10) Apakah Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1?
- 11) Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1?
- 12) Apakah Pelatihan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional ?
- 13) Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.

- 3) Untuk mengetahui pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.
- 5) Untuk mengetahui pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.
- 6) Untuk mengetahui pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Motivasi Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.
- 7) Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.
- 8) Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.
- 9) Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.
- 10) Untuk mengetahui pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.
- 11) Untuk mengetahui pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.
- 12) Untuk mengetahui pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.

- 13) Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.

1.6. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1) Bagi PTPN IV Regional 1

Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi kepada perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui penilaian kerja, meningkatkan kompetensi, memberikan motivasi dan pelatihan serta meningkatkan kompensasi dimana hasil analisis penelitian ini akan bermanfaat untuk membuat program pengembangan sumber daya manusia secara optimum.

2) Bagi Akademisi

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan dan manfaat yang berarti bagi mahasiswa lain, atau kalangan umum yang melakukan studi penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan khususnya di PTPN. Selain itu diharapkan dengan adanya investigasi ini akan membuahkan karya pemikiran yang menciptakan evaluasi dan koreksi yang bermanfaat untuk semua kalangan.

3) Bagi Peneliti

Manfaat penelitian ini bagi peneliti yaitu dapat memberikan informasi bagaimana perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui variabel penilaian kerja, kompetensi, motivasi, pelatihan kerja dan kompensasi, selain itu penelitian ini diharapkan dapat menambah

pengetahuan, wawasan dan pengalaman penulis tentang peningkatan kinerja karyawan.

4) Bagi Peneliti Selanjutnya

Manfaat bagi peneliti selanjutnya diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dan rujukan teori penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh peneliti berikutnya yang berpedoman pada penelitian ini.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1 Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

(Nunu Nurjaya, 2021) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. (Agessi, 2020) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. (Lilyana et al., 2021) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai dengan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dalam jangka waktu tertentu.

(Permana et al., 2019) menyatakan bahwa Kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. (Prasetiyo et al., 2021) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. (Arisanti et al., 2019) menyatakan bahwa kinerja merupakan kesediaan seseorang atau suatu kelompok untuk melakukan

kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.



Jadi, berdasarkan pendapat diatas, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Atau pun kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Beberapa peneliti menempatkan kinerja karyawan sebagai alat isu sentral ditempatkan sebagai variabel terikat (*dependent variables*). Keberhasilan kinerja ini sangat dipengaruhi beberapa variabel lainnya sebagai variabel bebas (*independent variables*) seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, komitmen dan kompetensi. Menurut (Widodo, 2015), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik atau tidak yaitu:

1. Sasaran; adanya rumusan sasaran yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh organisasi untuk dicapai.
2. Standar; apa ukurannya bahwa seseorang telah berhasil mencapai sasaran yang diinginkan oleh organisasi.
3. Umpan balik; informasi terhadap kegiatan yang berkaitan dengan upaya mencapai sasaran sesuai standar yang telah ditentukan.
4. Peluang; memberi kesempatan orang itu untuk melaksanakan tugasnya mencapai sasaran tersebut.
5. Sarana; menyediakan sarana yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugasnya.

6. Kompetensi; memberikan pelatihan yang efektif, bukan sekedar belajar sesuatu, tetapi belajar bagaimana melakukan sesuatu.
7. Motivasi; harus bisa menjawab pertanyaan "mengapa saya harus melakukan pekerjaan ini"
8. Lingkungan; koordinasi kurang baik dan kurangnya peralatan yang mendukung.

Sedangkan menurut (Kashmir, 2018) bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1. Kemampuan dan keahlian
Kemampuan dan keahlian atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Pengetahuan
Pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan yang baik akan menghasilkan pekerjaan yang baik.
3. Rancangan kerja
Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.
4. Kepribadian
Yakni kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang pegawai berbeda-beda.
5. Motivasi kerja
Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

6. Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh sebuah organisasi atau perusahaan.

7. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pimpinan dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggungjawab yang diberikannya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang dapat dijadikan sebagai variabel dalam penelitian. Pemilihan variabel dalam penelitian ini disesuaikan dengan keadaan objek penelitian, sehingga tidak semua variabel yang disebutkan di atas dijadikan variabel dalam penelitian ini.

c. Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut (Edison et al., 2016) terdapat beberapa dimensi kinerja Karyawan yaitu:

1. Target.

Indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.

2. Kualitas

Kualitas terhadap hasil yang dicapai, dan ini adalah elemen penting, karena kualitas merupakan kekuatan dalam mempertahankan kepuasan pelanggan.

3. Waktu penyelesaian.

Penyelesaian yang tepat waktu dan/atau penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan. Pengertian pelanggan disini berlaku juga terhadap layanan pada bagian lain di lingkup internal perusahaan/organisasi.

4. Taat asas.

Tidak hanya harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Bukhari & Pasaribu, 2019) Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu :

- 1) Kualitas (*Quality of work*), yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat memuaskan bagi penggunaannya atau tidak, sehingga hal ini dijadikan sebagai standar kerja.
- 2) Komunikasi (*Communication*), yaitu kemampuan pegawai dalam berkomunikasi dengan baik kepada konsumen.
- 3) Kecepatan (*Promptness*), yaitu kecepatan bekerja yang diukur oleh tingkat waktu, sehingga pegawai dituntut untuk bekerja cepat dalam mencapai kepuasan dan peningkatan kerja.
- 4) Kemampuan (*Capability*), yaitu kemampuan dalam melakukan pekerjaan semaksimal mungkin. dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Inisiatif (*Intiative*), yaitu setiap pegawai mampu menyelesaikan masalah pekerjaannya sendiri agar tidak terjadi kemandulan dalam pekerjaan

e. Tujuan Kinerja Karyawan

Adapun tujuan dari penerapan manajemen kinerja adalah (Effendi, 2019):

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun sebagai kelompok.
2. Akan mendorong kinerja karyawan secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi pribadi serta potensial karyawan.
4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja karyawan dengan tingkat imbalan sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

f. Manfaat Kinerja Karyawan

Menurut (Effendi, 2009), manfaat dari pengukuran kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan prestasi kerja, dimana pimpinan maupun karyawan akan memperoleh umpan balik dan kesempatan mereka untuk memperbaiki pekerjaannya.
2. Kesempatan kerja yang adil, karena akan diperoleh kesempatan untuk penempatan posisi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.
3. Kebutuhan akan pendidikan bagi karyawan yang mempunyai kemampuan dibawah standar kerja.

2.1.2 Penilaian Kinerja Karyawan

a. Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut (Bintoro & Daryanto, 2017) “penilaian kinerja (Performance Appraisal) adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat. Kegiatan ini sangat terkait dan berpengaruh terhadap keefektifan pelaksanaan aktivitas-aktivitas sumberdaya manusia dalam perusahaan, seperti promosi, kompensasi, pelatihan (training), pengembangan manajemen karir dan lain-lain. Hal ini disebabkan karena fungsi penilaian kinerja dapat memberikan informasi penting kepada perusahaan untuk memperbaiki keputusan dan menyediakan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka yang sesungguhnya.”

Menurut (Sihombing et al., n.d.) “penilaian kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana

mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.”

Menurut (Isnurrini Hidayat Susilowati et al., 2018) penilaian kinerja merupakan kegiatan yang mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Menurut (Kashmir SE., 2019) penilaian kinerja adalah suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu. Menurut (Evita et al., 2017) Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan. Menurut (Setiobudi, 2017) Penilaian kinerja adalah sebuah sistem yang formal digunakan dalam beberapa periode waktu tertentu untuk menilai prestasi kerja seseorang karyawan. Menurut (Rani & Mayasari, 2015b) penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Jadi secara umum dapat didefinisikan bahwa penilaian kinerja tersebut adalah sebagai penilaian hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Dengan demikian, Penilaian Kinerja (*performance appraisal*), pada dasarnya merupakan proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi *job performance*. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi pegawai yang dinilai, penilai, dan departemen kepegawaian, serta organisasi. Setiap atasan

dalam suatu departemen harus menilai kinerja pegawai yang berada dibawahnya untuk mendapatkan suatu gambaran hasil kerja nyata pegawai sehingga dari hasil penilaian kinerja, dapat ditentukan pembinaan, tindakan administratif dan keputusan-keputusan yang akan diambil berikutnya.

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut (SM & R. Ati Haryati, 2019) tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Mengetahui keadaan keterampilan dan kemampuan setiap karyawan secara rutin.
2. Untuk digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya menyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin sehingga antara lain dapat diarahkan jenjang kariernya atau perencanaan karier, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi, bagi karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangannya.

Sebaliknya bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawan, sehingga dapat membantu dalam memotivasi karyawan dalam bekerja.

7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan (kinerja) dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang personalia secara keseluruhan.

c. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut (Simanjuntak, 2015) manfaat penilaian kinerja yaitu :

1. Peningkatan kinerja. Terutama bila hasil penilaian kinerja seseorang rendah atau di bawah standar yang telah ditetapkan, maka orang yang bersangkutan dan atasan akan segera membuat segala upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut, misalnya dengan bekerja lebih keras dan tekun lagi.
2. Pengembangan SDM. Penilaian kinerja sekaligus mengidentifikasi dan kelemahan setiap individu, serta potensi yang dimilikinya. Dengan demikian manajemen dan individu dimaksud dapat mengoptimalkan pemanfaatan keunggulan dan potensi individu yang bersangkutan, serta mengatasi dan mengkompensasi kelemahan-kelemahannya melalui program pelatihan. Manajemen dan individu yang bersangkutan dapat mengembangkan potensi yang dimiliki oleh setiap individu, baik untuk memenuhi kebutuhan perusahaan atau organisasi, maupun dalam rangka mengembangkan karier mereka masing-masing.
3. Pemberian kompensasi. Melalui penilaian kinerja individu, dapat diketahui siapa yang memberikan kontribusi besar dan siapa yang

memberikan kontribusi kecil dalam pencapaian hasil akhir organisasi atau perusahaan. Pemberian imbalan atau kompensasi yang adil haruslah didasarkan kepada kinerja atau kontribusi setiap orang kepada perusahaan. Pekerja yang menampilkan penilaian kinerja yang tinggi patut diberi kompensasi, antara lain berupa: pemberian penghargaan, pemberian bonus, dan atau percepatan kenaikan pangkat dan atau gaji.

4. Program peningkatan produktivitas. Dengan mengetahui kinerja masing-masing individu, kekuatan dan kelemahan masing-masing serta potensi yang mereka miliki manajemen dapat menyusun program peningkatan produktivitas perusahaan.
5. Program kepegawaian. Hasil penilaian kinerja sangat bermanfaat untuk menyusun program-program kepegawaian, termasuk promosi, rotasi dan mutasi, serta perencanaan karier pegawai.
6. Menghindari perlakuan diskriminasi. Penilaian kinerja dapat menghindari perlakuan diskriminasi dan kolusi, karena setiap tindakan kepegawaian akan didasarkan kepada kriteria obyektif, yaitu hasil penilaian kinerja.

d. Dimensi Penilaian Kinerja

Menurut (Marlinda et al., 2021) Secara operasional Prestasi Kerja teridentifikasi melalui dimensi yaitu :

1. Hasil kerja
2. Pengetahuan pekerjaan
3. Inisiatif
4. Kecekatan mental

5. Sikap
6. Disiplin waktu dan absensi.

e. Indikator Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan dengan melalui beberapa komponen atau faktor-faktor penilaian. Masing-masing komponen memiliki bobot atau nilai tersendiri yang telah ditentukan sesuai dengan beban dan tanggung jawab yang diemban oleh suatu perusahaan. Menurut (Kashmir SE., 2019) untuk memudahkan pemahaman komponen penilaian yang umum diberikan adalah sebagai berikut:

1. Absensi, merupakan keberadaan atau bukti kehadiran karyawan pada saat masuk kerja sampai dengan pulang kerja. Jumlah kehadiran karyawan akan mempengaruhi kinerjanya, artinya jika kehadirannya sesuai aturan atau standar yang telah ditetapkan maka kinerjanya dihitung baik atau baik sekali. Demikian pula sebaliknya jika tingkat kehadirannya kurang tentu pengaruh kinerjanya kurang baik atau buruk. Dampak dari kinerja ini dapat mempengaruhi kompensasi.
2. Kejujuran merupakan perilaku karyawan selama bekerja dalam suatu periode. Nilai kejujuran seorang karyawan biasanya dinilai berdasarkan ukuran yang telah ditetapkan sebelumnya. Sama seperti halnya dengan absensi, kejujuran juga memiliki standar minimal yang harus dibuat. Penilaian terhadap kejujuran karyawan biasanya dilakukan dengan indikator yaitu: perbuatan dan komunikasi. Masing-masing indikator dinilai kemudian dijumlahkan sehingga menghasilkan suatu nilai tertentu.

Makin memenuhi standar kejujuran maka akan mempengaruhi kinerja demikian pola sebaliknya.

3. Tanggung jawab adalah karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan. Tanggung jawab tersebut dapat berupa kerugian langsung akibat dari perbuatannya atau kerugian tidak langsung.
4. Kemampuan (hasil kerja) merupakan ukuran bagi seorang karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Penilaian terhadap kemampuan karyawan biasanya didasarkan kepada waktu untuk mengerjakan, jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan itu sendiri.
5. Loyalitas merupakan kesetiaan seseorang karyawan terhadap perusahaan. Seorang karyawan harus selalu setia membela kepentingan perusahaan. Loyalitas seorang karyawan dapat pula dilihat dari pernah tidaknya seseorang melakukan pengkhianatan misalnya dengan memberikan informasi rahasia perusahaan kepada pihak lain.

f. Metode Penilaian Kinerja

Secara umum menurut (Bintoro & Daryanto, 2017) terdapat 2 (dua) teknik cara menilai kinerja yang bisa digunakan yaitu :

- 1) Penilaian kinerja pada seseorang secara tunggal.
- 2) Penilaian kinerja pada sekelompok orang.

Penilaian kinerja atas seseorang secara tunggal adalah semata-mata menilai kinerja orang perorangan secara individual tanpa membandingkannya dengan yang lainnya. Penilaian kinerja atas kelompok adalah penilaian kinerja atas seseorang dibandingkan dengan kinerja karyawan lain. Menurut (Bintoro &

Daryanto, 2017) ada beberapa teknik atau cara penilaian kinerja karyawan tunggal (individual) yaitu:

1. Grafik skala kecepatan (*Graphic rating scale*)
2. Memilih kecepatan yang dipaksakan (*forced choice rating*)
3. Cara penilaian dengan esay (*Essay appraisal techniques*)
4. Daftar pengecekan kinerja (*performance checklist*)
5. Teknik kejadian kritis (*Critical incident technique*)

2.1.3 Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut pekerjaan tersebut (Wibowo, 2014). Sedangkan menurut (Sudarmanto, 2019), mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan, kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan.

Kompetensi adalah terminologi yang sering didengar dan diucapkan banyak orang. Kita pun sering mendengar atau bahkan mengucapkan terminologi itu dalam berbagai penggunaan, khususnya terkait dengan pengembangan sumber daya manusia. Ada yang menginterpretasikan kompetensi sepadan dengan kemampuan atau kecakapan, ada lagi yang mengartikan sepadan dengan

keterampilan, pengetahuan dan berpendidikan tinggi. Untuk lebih jelasnya akan dipaparkan beberapa pengertian tentang kompetensi (Priansa, 2017).

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan. Kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan (Hutagalung & Triastuti, 2019).

Menurut (Agustian et al., 2018) menjelaskan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Berdasarkan pengertian-pengertian oleh ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi dapat diartikan sebagai tingkat pengetahuan, keterampilan dan tingkah laku yang dimiliki seseorang dalam menjalankan tugas yang dibebankan didalam organisasi. Ataupun, pada dasarnya kompetensi merupakan kemampuan dan kualitas yang dimiliki seseorang dalam pelaksanaan tugas kerjanya dengan komponen-komponen yang dimiliki diantaranya pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Kompetensi bisa menjadi wahana untuk komunikasi tentang nilai

dalam organisasi yang mendorong kita untuk sampai pada kesimpulan bahwa pendekatan ini bermanfaat untuk manajemen SDM.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

(Latief et al., 21018) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

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

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.

4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5. Motivasi

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

6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam beberapa kegiatan.

c. Dimensi Kompetensi

Adanya dimensi kompetensi dikemukakan oleh spencer dalam (Riza, 2020) Tingkatan kompetensi dapat dikelompokkan dalam tiga tingkatan, yaitu: alat perilaku, sikap, dan karakteristik pribadi :

1. Alat Perilaku

- a) Pengetahuan (*knowledge*) merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan akuntan senior dan junior
- b) Keterampilan (*skills*) merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancara dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik.

2. Sikap

- a) Kelompok sosial (*social role*) merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok sosial atau organisasi. Misalnya, menjadi pemimpin atau pengikut, menjadi agen perubahan atau menolak perubahan.
- b) Konsep diri (*self image*) merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya, melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berada di atas “*fast track*”

3. Karakteristik Pribadi

- a. Watak (*traits*) merupakan aspek tipikal berperilaku. Misalnya, menjadi pendengar yang baik.

- b. Motif (motives) merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya, ingin memengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

d. Indikator Kompetensi

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi menurut (Sugiyanto & Santoso, 2018) sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.

2. Pemahaman (*understanding*)

Kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

3. Kemampuan/Keterampilan (*skill*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

4. Nilai (*value*)

Suatu standar perilaku yang telah ditakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan

dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lain-lain).

5. Sikap (*attitude*)

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya. 6. Minat (*interest*) Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

Sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan (Manusia, 2011).

e. Karakteristik Kompetensi

Menurut (Spencer, 2017), bahwa dalam setiap individu terdapat beberapa karakteristik kompetensi dasar, yaitu terdiri dari:

1. Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang memiliki sikap dan perilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu, seperti percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self-control*), ketabahan atau daya tahan (*hariness*).
2. Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan yang mengakibatkan suatu tindakan dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.

3. Konsep diri (*self-concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
4. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang atau area tertentu.
5. Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

f. Manfaat Kompetensi

Kompetensi pegawai sangat diperlukan dalam setiap perusahaan atau organisasi terutama untuk meningkatkan kinerja. Menurut (Prihadi, 2020) manfaat kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Prediktor kesuksesan kerja. Model kompetensi yang akurat akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan. Apabila seorang pemegang jabatan mampu memiliki kompetensi yang dipersyaratkan pada jabatannya maka ia dapat diprediksikan akan sukses.
2. Merekrut pegawai yang handal. Apabila telah berhasil ditentukan kompetensi-kompetensi apa saja yang diperlukan suatu posisi tertentu, maka dengan mudah dapat dijadikan kriteria dasar dalam rekrutmen karyawan baru.
3. Dasar penilaian dan pengembangan pegawai. Identifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat juga dapat dipakai sebagai tolak ukur kemampuan seseorang. Dengan demikian berdasarkan sistem kompetensi dapat diketahui apakah seseorang telah bagaimana mengembangkannya, dengan pelatihan dan pembinaan atau dengan dimutasikan kebagian lainnya.

Menurut (Notoatmodjo, 2013) mengutarakan bahwa semakin tinggi keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja, semakin efisien badan, tenaga, dan pemikirannya dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut (Sirait et al., 2021) dalam penelitiannya juga mengatakan bahwa pendidikan dan latihan memberikan pegawai keterampilan yang mereka butuhkan dan dengan adanya keterampilan

yang mereka butuhkan dan dengan adanya keterampilan dapat meningkatkan rasa percaya diri staf dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.1.4 Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Menurut (Hasibuan, 2016), motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Perusahaan tidak hanya mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja giat. Sedangkan Menurut Vroom (Widodo, 2015), tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas; instrumentalis yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas; valensi yaitu respon terhadap *outcome* seperti perasaan positif, netral atau negatif.

Menurut (Ardana, 2016), proses timbulnya motivasi seseorang adalah:

1. Kebutuhan yang belum terpenuhi.
2. Mencari dan memilih cara-cara untuk memuaskan kebutuhan.
3. Perilaku yang diarahkan pada tujuan.
4. Evaluasi prestasi.
5. Imbalan atau hukuman.
6. Kepuasan.
7. Menilai kembali kebutuhan yang belum terpenuhi.

Ada beberapa teori motivasi menurut para ahli, salah satunya adalah teori kebutuhan sebagai hierarki dari Abraham H. Maslow (Hasibuan, 2016), yang mengemukakan bahwa terdapat 5 tingkatan kebutuhan manusia, diantaranya:

1. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Perwujudan paling nyata dari kebutuhan fisiologis seperti kebutuhan pokok manusia yaitu makan, minum, perumahan, udara. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja lebih giat.

2. Kebutuhan akan keamanan

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Kebutuhan sosial

Manusia adalah makhluk sosial, maka ia mempunyai kebutuhan sosial yang terdiri empat golongan, yaitu: a) Kebutuhan akan perasaan diterima orang lain di lingkungan tempat tinggal dan bekerja. b) Kebutuhan perasaan akan dihormati karena setiap manusia merasa dirinya penting. c) Kebutuhan akan kemajuan dan tidak gagal. d) Kebutuhan akan perasaan ikut serta.

4. Kebutuhan akan penghargaan

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya penghargaan timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian.

5. Kebutuhan akan aktualisasi diri

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa.

b. Jenis-jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi menurut (Hasibuan, 2016) adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Positif

Maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif

Maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang akan berakibat kurang baik.

c. Metode-metode Motivasi

Motivasi menurut (Hasibuan, 2016) ada dua metode motivasi, yaitu:

1. Motivasi langsung (*direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (material dan non material) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

2. Motivasi tidak langsung (*indirect Motivation*)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, mesin-measin yang baik, ruang kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

d. Dimensi Motivasi

Dimensi Motivasi Kerja menurut (Anwar Prabu Mangkunegara, 2017) sebagai berikut:

1. Tanggung Jawab

Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya

2. Prestasi kerja

Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

3. Peluang untuk maju

Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan.

4. Pengakuan atas kinerja

Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.

e. Indikator Motivasi

Menurut (Mulyapradana et al., 2022), bahwa motivasi kerja karyawan di pengaruhi oleh kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan kompetensi dan kebutuhan akan kekuasaan. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan, yaitu:

1. Kebutuhan akan berprestasi, yaitu suatu keinginan untuk mengatasi/mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan, dan pertumbuhan.
2. Kebutuhan akan afiliasi, yaitu dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain.
3. Kebutuhan akan kompetensi, yaitu dorongan untuk melakukan pekerjaan yang bermutu.
4. Kebutuhan akan kekuasaan, yaitu dorongan yang dapat mengendalikan suatu keadaan. Dalam hal ini ada kecenderungan untuk mengambil resiko dan menghancurkan rintangan yang terjadi.

f. Tujuan Motivasi

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar- benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi. Tujuan Manjer dalam memotivasi harus

menyadari bahwa orang akan mau bekerja keras dengan harapan ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan- keinginannya dari hasil pekerjaannya.

Adapun tujuan pemberian motivasi (Hakimi, 2020) adalah:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan,
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan,
3. Meningkatkan kedisiplinan karyawan,
4. Mempertahankan kestabilan perusahaan,
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan,
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, dan
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi.

g. Manfaat Motivasi

Didalam suatu perusahaan tentu saja ingin mendapatkan hal yang dicita-citakannya. Berusaha dengan maksimal untuk menjadikan perusahaannya menjadi perusahaan yang semakin besar. Oleh karena itu perlu diberikan suatu motivasi untuk memberikan semangat kepada para karyawan, dengan harapan akan mendapatkan apa yang diinginkan oleh perusahaan. Tanpa adanya hal tersebut maka perusahaan akan susah untuk meraih cita-cita yang diinginkannya. Adapun manfaat dari memberikan motivasi pada lingkungan pekerjaan, antara lain (Revida et al., 2022):

1. Mengapresiasi dengan memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi,
2. Mempererat kekeluargaan sesama karyawan,
3. Mengenali kekurangan dan kelebihan setiap karyawan
4. Dapat mengevaluasi kinerja karyawan secara rutin dan berkala.

2.1.5. Pelatihan Kerja

a. Pengertian Pelatihan Kerja

Pengertian pelatihan secara sederhana didefinisikan oleh (Pramudyo, 2017) sebagai: “Proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kinerja orang dalam melakukan pekerjaannya”. Yang dimaksud dalam hal ini adalah adanya empat hal yang harus diperhatikan. Yaitu, proses pelatihan, peserta pelatihan, kinerja, dan pekerjaan. Harus dipahami bahwa proses pelatihan mengacu kepada suatu perubahan yang harus terjadi pada peserta pelatihan.

Proses dalam pelatihan, kinerja yang kurang baik dibenahi sedemikian rupa sehingga menjadi lebih baik. Sehingga sekumpulan tugas-tugas yang telah menanti dapat dikerjakan dengan baik oleh pekerja yang telah mengikuti pelatihan. Seperti yang dinyatakan oleh (Edy Sutrisno, 2016) bahwa pelatihan ditujukan untuk melengkapi keterampilan dalam melakukan pekerjaan, serta mampu menggunakan peralatan kerja dengan tepat.

Menurut (Abdullah & Widyantoro, 2018) menjelaskan bahwa: "Pelatihan adalah sebuah wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka memperoleh atau mempelajari sikap serta proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar yang dibutuhkan". Proses kegiatan pelatihan adakalanya diberikan setelah karyawan tersebut ditempatkan dan ditugaskan sesuai dengan bidangnya masing-masing.

b. Manfaat Pelatihan Kerja

Menurut (Rivai & Sagala, 2015) menyatakan bahwa manfaat program pelatihan bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Mampu meningkatkan kompetensi pelayanan, sehingga karyawan mampu menguasai pekerjaan yang memang sesuai bidangnya
2. Mampu mengoptimalkan tingkat produktifitas kerja, sehingga karyawan tersebut bisa menghasilkan output yang lebih baik.
3. Mampu meningkatkan kerjasama antar karyawan, sehingga bisa menciptakan sinergisitas antar karyawan yang lebih baik.
4. Mampu meregenerasi karyawan yang lebih siap dan handal dalam menghadapi tantangan di masa mendatang.
5. Mampu memperbaiki moral karyawan
6. Mampu menemukan kekurangan dan kelemahan karyawan.
7. Membantu karyawan agar bisa menyesuaikan diri dengan perusahaan.

Sedangkan manfaat pelatihan bagi karyawan sebagai berikut:

1. Mampu meningkatkan kualitas dan kemampuan individual dalam menangani tugas serta paham akan pemecahan masalah.
2. Mampu memperbaiki komunikasi antar karyawan atau kelompok.
3. Mampu membekali karyawan dalam peningkatan potensi dirinya guna menjadi pelengkap dalam meniti karier internal maupun eksternal nantinya.

c. Metode pelatihan Kerja

Setiap perusahaan yang menjalankan pelatihan, membutuhkan metode yang tepat agar isi pelatihan tersebut dapat dengan mudah diserap oleh para karyawan yang menjadi peserta pelatihan. Program pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja serta mengurangi perputaran karyawan guna melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik lagi. Teknik-teknik pelatihan dibagi menjadi berikut ini :

1. *On the Job Training* (OJT)

Metode *On The Job Training* (OJT) adalah pelatihan yang mempelajari bidang pekerjaan sambil benar-benar mengerjakannya. Metode ini memiliki kelebihan tersendiri karena cukup fleksibel, baik dalam hal lokasi maupun situasi organisasi. Bentuknya pun dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan berkaitan langsung dengan pekerjaan karyawan. Menurut Beberapa bentuk pelatihan OJT antara lain:

- a) Bimbingan (*Couching/understudy*), Bentuk pelatihan ini dilakukan ditempat kerja oleh atasan atau karyawan yang sudah memiliki pengalaman. Hal ini bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada karyawan terhadap semua bentuk pekerjaan yang nantinya akan ia lakukan di perusahaan tersebut. Seperti penyelesaian masalah, kerja tim, pola komunikasi serta hubungan dengan teman kerja dan atasan
- b) Rotasi Jabatan, dimana karyawan dari satu pekerjaan dipindah ke pekerjaan yang lain dalam jangka waktu yang ditentukan. Hal ini bertujuan untuk menambah wawasan dan keterampilan karyawan di lingkungan kerja yang baru.
- c) Penugasan sementara, dimana karyawan dituntut untuk belajar mengenai hal-hal baru tentang pemecahan masalah dalam dunia kerja secara aktual. Hal ini bertujuan untuk memberikan pengalaman bagi karyawan dalam strategi pemecahan masalah dan analisisnya.
- d) Instruksi pekerjaan, merupakan proses belajar karyawan akan langkah-langkah pengerjaan yang diberikan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk memberikan pemahaman tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

- e) Pelatihan magang (*Apprenticeship training*), Pelatihan yang mengombinasikan antara teori yang didapat oleh karyawan dengan praktik kerja ditempat kerja. Hal ini bertujuan untuk memberikan ruang ruang untuk karyawan menyalurkan kemampuan dan nkreatifitasnya dalam menyelesaikan tugas-tugasnya di perusahaan.
2. *Off Te Job Training*

Metode *Off The Job Training* ini adalah pelatihan yang dilakukan diluar tempat kerja dengan menggunakan beberapa simulasi dan contoh sesuai situasi pekerjaannya, baik menggunakan materi, alat praga, dan lain sebagainya. Beberapa bentuk pelatihan *Off The Job Training* antara lain:

- a) Metode kuliah (*Lecture*), metode ini sama dengan perkuliahan yang memakai tehnik persentasi atau ceramah yang diberikan oleh penyelia atau seorang tutor pada kelompok karyawan yang mengikuti pelatihan tersebut. Dilanjutkan dengan komunikasi dua arah.
- b) Metode Presentasi dengan video, metode ini menggunakan media video, atau televisi sebagai sarana presentasi tentang pengetahuan atau cara-cara melakukan tugas yang sesuai pekerjaannya.
- c) Metode Balai (*Vestibule*), metode ini dilakukan di tempat yang sesuai dengan pekerjaan sesungguhnya dan dilengkapi dengan fasilitas peralatan yang sama.
- d) Metode Bermain Peran (*Role Playing*), metode ini mamakai sistem simulasi dimana semua peserta memerankan jabatan atau posisi tertentu untuk bertindak dalam situasi yang khusus, bisa saja menjadi pelanggan, karyawan dan juga menjadi manajer.
- e) Metode Studi Kasus, metode ini dilakukan dengan pemberian sebuah atau beberapa kasus manajemen untuk dipecahkan oleh karyawan dan didiskusikan secara kelompok dimana tim yang satu dengan tim yang lain dituntut untuk saling berinteraksi satu sama lain.
- f) Metode Pembelejaraan Sendiri (*Self Study*), metode ini dilakukan dengan teknik pembelajaran sendiri oleh peserta dimana peserta dituntut untuk proaktif melalui bacaan, materi, video, kaset dan lain-lain..
- g) Metode Pembelajaran, metode ini sama seperti halnya *Self Study*, namun dari pemebelajaran tersebut peserta dituntut untuk membuat serangkaian pertanyaan dan jawaban sesuai materi yang dipelajari, sehingga dalam pertemuan berikutnya bisa disampaikan ke penyelia atau pengajar untuk diberikan umpan balik

d. Dimensi Pelatihan Kerja

Menurut Sofyandi dalam Noviantoro (2019), dimensi program pelatihan yang efektif yang diberikan perusahaan kepada pegawainya dapat diukur melalui:

1. Materi Pelatihan (Isi Pelatihan) yaitu, apakah isi program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan itu up to date.
2. Metode Pelatihan yaitu apakah metode pelatihan yang diberikan telah sesuai untuk subjek itu dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan.
3. Sikap dan Keterampilan Instruktur/Pelatih, apakah instruktur mempunyai sikap dan keterampilan penyampaian yang mendorong orang untuk belajar.

e. Indikator Pelatihan

Menurut (Mangkunegara, 2017) menyatakan bahwa hal-hal yang digunakan untuk mengukur sejauh mana efektifitas pelatihan yang diberikan perusahaan pada karyawan adalah sebagai berikut:

- a) Jenis Pelatihan
berdasarkan analisis kebutuhan akan program pelatihan tersebut, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatan kinerja, produktifitas pegawai dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.
- b) Tujuan pelatihan
Pelatihan yang digunakan harus sesuai kebutuhan dan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan paham terhadap etika kerja yang diterapkan.
- c) Materi
Materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan dan pelaporan kerja.

- d) Metode yang digunakan
 Dalam hal ini seharusnya menggunakan teknik partisipatif dimana peserta juga ikut serta dan aktif dalam kegiatan pelatihan tersebut. Seperti, diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan game. Latihan dalam kelas, test, kerja tim dan study visit (studi banding).
- e) Kualifikasi peserta
 Dalam hal ini adalah karyawan yang memang membutuhkan pelatihan dan peningkatan produktifitas kerja, seperti: karyawan tetap, karyawan yang baru rotasi jabatan dan karyawan yang memang mendapat rekomendasi pimpinan.
- f) Kualifikasi pelatih
 Dalam hal ini pelatih atau instruktur harus memiliki kualifikasi dan benar-benar orang yang memiliki kemampuan untuk mengisi kegiatan pelatihan serta mampu memberikan motivasi kepada peserta sehingga peserta benar-benar paham akan materi dan kegiatan pelatihan yang dilaksanakan.
- g) Waktu
 Dalam hal ini pelatihan membutuhkan banyak waktu untuk benar-benar maksimal dalam pelaksanaannya. Semakin sering karyawan mendapat pelatihan, maka cenderung kemampuan dan keterampilan karyawan tersebut akan meningkat.

Jadi menurut penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa untuk mengukur efektifitas pelatihan dapat dilakukan dengan menganalisis jenis pelatihan, tujuan, metode dan materi yang diberikan, kualifikasi peserta dan pelatih serta waktu yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan.

2.1.6. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung

masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi. Dalam praktiknya masih banyak perusahaan yang belum memahami secara benar sistem kompensasi. Sistem kompensasi membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi (Larastri, 2018).

Kompensasi adalah kegiatan pemberian balas jasa kepada karyawan. Kegiatan di sini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan dan menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh tiap-tiap karyawan. (Tohardi, 2017) mengemukakan bahwa kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (worth) dan keadilan (equity). Menurut (Handoko, 2015) dan (Jufrizen, 2015) menyatakan bahwa kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kompensasi acapkali juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang

diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

b. Fungsi Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi adalah sebagai berikut :(Suyatno et al., 2020)

1. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien
Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik kepada karyawan yang berprestasi baik akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik dan ke arah pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain, ada kecenderungan karyawan untuk bergeser atau berpindah dari perusahaan yang kompensasinya rendah ke perusahaan yang kompensasinya tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.
2. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif
Pemberian kompensasi yang tinggi kepada seorang karyawan mengandung implikasi bahwa perusahaan akan menggunakan tenaga karyawan tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin. Dengan cara demikian, perusahaan yang bersangkutan akan memperoleh manfaat dan keuntungan maksimal. Di sinilah produktivitas karyawan sangat menentukan.
3. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi
Sebagai akibat alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam perusahaan yang bersangkutan secara efisien dan efektif, sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat membantu stabilitas perusahaan, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi Negara secara keseluruhan.

c. Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan eksternal. Internal

equity atau keadilan internal memastikan bahwa jabatan yang lebih menantang atau orang yang mempunyai kualifikasi lebih baik dalam organisasi dibayar lebih tinggi. Sementara itu, external equity atau keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi secara adil dalam perbandingan dengan pekerjaan yang sama di pasar tenaga kerja (Yuli, 2013).

Tujuan kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Memperoleh personel berkualitas
Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk mampu menarik pelamar. Tingkat pembayaran harus tanggap terhadap permintaan dan penawaran tenaga kerja di pasar kerja karena harus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja.
2. Mempertahankan karyawan yang ada
Pekerja dapat keluar apabila tingkat kompensasi tidak kompetitif terhadap organisasi lain, dengan akibat perputaran tenaga kerja tinggi. Dengan demikian, perlu dipertimbangkan mana yang lebih baik dan menguntungkan antara meningkatkan kompensasi dengan mencari pekerja baru dengan konsekuensi harus melatih kembali pekerja baru.
3. Memastikan keadilan
Manajemen kompensasi berusaha keras menjaga keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal memerlukan bahwa pembayaran dihubungkan dengan nilai relatif pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama mendapatkan pembayaran sama. Keadilan eksternal berarti membayar pekerja sebesar apa yang diterima pekerja yang setingkat oleh perusahaan lain.
4. Menghargai perilaku yang diinginkan
Pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan. Rencana kompensasi yang efektif menghargai kinerja, loyalitas, keahlian dan tanggung jawab.

5. Mengawasi biaya
Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif, pekerja dapat dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah.
6. Mematuhi peraturan
Sistem upah dan gaji yang baik mempertimbangkan tantangan legal yang dikeluarkan pemerintah dan memastikan pemenuhan pekerja.
7. Memfasilitasi saling pengertian
Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, manajer operasi, dan pekerja. Dengan demikian terbuka saling pengertian dan menghindari kesalahan persepsi.
8. Efisiensi administrasi selanjutnya
Program upah dan gaji harus dirancang dapat dikelola secara efisien, meskipun tujuan ini merupakan pertimbangan sekunder.

d. Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut (Lauren, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi antara lain sebagai berikut:

1. Penawaran dan Permintaan Kerja
Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.
2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan
Apabila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar.
3. Serikat Buruh/Organisasi Perusahaan
Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak

kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan Pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.

6. Biaya Hidup/Cost Living

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat upah/kompensasi relatif kecil.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (disqueshed unemployment).

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

e. Dimensi Kompensasi

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Terdapat 2 (dua) dimensi yang dikemukakan oleh (Rivai & Sagala, 2011), yaitu :

1. Kompensasi Financial langsung

Upah yang dibayar secara tetap berdasarkan kesepakatan tenggang waktu tertentu

2. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung (*Fringe benefit*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti : asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

f. Indikator Kompensasi

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi karyawan menurut (Sirait et al., 2021) adalah sebagai berikut:

1. Upah dan gaji

Merupakan basis bayaran yang seringkali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji perjam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.

2. Insentif
Insentif merupakan tambahan kompensasi diatas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.
3. Tunjangan
Tunjangan merupakan asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.
4. Fasilitas.
Pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan yang di peroleh karyawan.

Indikator-indikator diatas dapat dijadikan acuan oleh perusahaan dalam memberikan kompensasi yang layak bagi karyawannya. Dengan pemberian kompensasi yang layak maka karyawan akan lebih senang bekerja di perusahaan dan akan membantu perusahaan dalam pencapaian tujuannya.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya disamping itu kajian terdahulu membantu penelitian dapat memposisikan penelitian serta menunjukkan orsinalitas dari penelitian. Berikut ini penelitian terdahulu :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Indria Hangga Rani, dan Mega Mayasari/ 2015	Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai	Penilaian Kinerja, Kinerja Karyawan, Motivasi	Analisis regresi sederhana dan uji interaksi	Menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Rani

		Variabel Moderasi			& Mayasari, 2015a)
2	Ema Nurhayati/ 2017	Pengaruh Penerapan Sistem Penilaian E-Kinerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Semarang Timur Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening	Sistem Penilaian E-Kinerja, Kompetensi, Kinerja Pegawai, Motivasi	Regresi linear berganda	Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel penerapan e-kinerja yang secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai tanpa melalui motivasi sebagai variabel intervening. (Nurhayati., 2017).
3	Lidia Lusri dan Hotlan Siagian/ 2017	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt. Borwita Citra Prima Surabaya	Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (Lusri & Siagian, 2017)
4	Nora	Pengaruh	Kompetensi,	Regresi	(1) Kompet

	Aprilia, Jumiati Sasmita, Suarman/ 2019	Kompetensi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Citraciti Pasific Pekanbaru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening	Komunikasi, Kinerja Karyawan, Motivasi	<p>ensi berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Citraciti Pasific Pekanbaru.</p> <p>(2) Komunikasi berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Citraciti Pasific Pekanbaru.</p> <p>(3) Motivasi berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Citraciti Pasific Pekanbaru.</p> <p>(4) Kompetensi berpengaruh positif signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi pada PT. Citraciti</p>
--	---	--	--	--

					Pasific Pekanbaru. Komunikasi berpengaruh positif signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi pada PT. Citraciti Pasific Pekanbaru (Aprilia et al., 2019).
5	Dian Pujiatma Vera Subchanifa, Surepno, Nugraheni Istiqomah/ 2020	Stres Kerja, Kompetensi, Kompensasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.	Stres Kerja, Kompetensi, Kompensasi, Kinerja Karyawan, Motivasi	Regresi	Variabel stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Subchanifa et al., 2020).
6	Garaika/ 2020	Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja	Kompensasi, Motivasi kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja	Structural Equation Modeling (SEM)	Kompensasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh

					positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen dan tenaga kependidikan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Trisna Negara (Garaika, 2020).
7	Rahmat Hidayat/ 2021	Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja	Motivasi, Kompetensi, Disiplin kerja, Kinerja	Uji validitas dan uji reabilitas	Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Yoda Indonesia.. Kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Yoda Indonesia. Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Yoda Indonesia (Hidayat, 2021).
8	Satria	Analisis	Kompetensi,	<i>Path</i>	Kompetensi

	Panji Herlambang, Sarman Sinaga, Nikous Soter Sihombing/ 2022	Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT.PLN (Persero) UIP Sumbagut	Beban kerja, Kinerja Pegawai, Motivasi kerja	<i>analysis</i>	berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja di PT. PLN (Persero) UIP Sumbagut (Herlambang et al., 2022).
9	Agustine Pariesti, Usup Riassy Christa, Meitiana/ 2022	Pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan	Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai, Motivasi	Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan pendekatan partial least square (SEM-PLS)	kompetensi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja, namun dengan melalui motivasi kompetensi berpengaruh terhadap kinerja dalam hubungan ini motivasi merupakan variabel mediasi penuh (full mediator) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui motivasi. Variabel motivasi dalam

					hubungan ini merupakan variable mediasi parsial (partial mediator) (Pariesti et al., 2022).
10	Efrida Yeni, Susanti Widhi astuti/ 2023	Analisis Kompetensi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di PT. Mitra Kencana Prasetya.	Kompetensi, Komitmen, Kinerja, Motivasi	Analisis regresi berganda	1) Ada pengaruh kompetensi terhadap motivasi secara langsung 2) Ada pengaruh Komitmen terhadap motivasi secara langsung, 3) Ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja secara langsung, 4) Ada pengaruh komitmen terhadap kinerja secara langsung, 5) Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja secara langsung, 6) Tidak ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja melalui motivasi secara tidak langsung, 7) Ada pengaruh komitmen

					terhadap kinerja melalui motivasi secara tidak langsung (Yeni & Widhiastuti, 2023).
11	Elisabet Siahaan (2015)	Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan	X1 : Pelatihan X2 : Motivasi Y : Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Berganda	Pelatihan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN III Medan. (Siahaan & Simatupang, 2015)

Sumber : Data diolah penulis 2024

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan tersebut. Selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti sintesa tentang hubungan variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis (Sugiyono, 2016).

2.3.1. Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penilaian Kinerja menurut Dessler (2015) adalah mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan/atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kerjanya. Kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Hasil atau prestasi kerja

karyawan yang baik akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang mendapatkan penilaian kinerja yang baik maka akan menghasilkan kinerja yang maksimal dan secara teori penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini didukung oleh jurnal internasional (Jeffrey & Prasetya, 2019) (Subekti, 2021) (Ristiawansyah, 2023) (Alhakeem & Qazi, 2022) menyatakan dalam penelitiannya bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Faktor yang mendukung kinerja karyawan menjadi meningkat adalah kompetensi. Kompetensi dalam hal ini merupakan kemampuan karyawan yang dimiliki sehingga memberikan kemampuan tenaga dalam bekerja yang rapi dan memiliki sikap untuk menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan keahlian tenaga kerja dalam bidang pekerjaan yang tentunya sudah memberikan tingkatan dari hasil kerja kerasnya.

Abdi dan Wahid (2018) yang mengatakan bahwa apabila karyawan memiliki kompetensi yang tinggi sehingga dapat memberikan peningkatan bagi hasil kerja yang dimiliki oleh karyawan. Teori tersebut juga didukung oleh kajian empirik menurut Kadir, dkk. (2018) menemukan kompetensi berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap hasil kerja yang dimiliki oleh pekerjaannya akan lebih teliti untuk hasil yang didapat karyawan dalam bekerja.

Penelitian ini didukung oleh penelitian (Ajeng Retningjati¹, Lydia Yunita², 2018) (Syahrir et al., 2021), (Sirait et al., 2021), (Herwina, 2022),

(Prasada et al., 2020) dalam jurnal internasional menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan .

2.3.3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuatan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Motivasi kerja karyawan dalam suatu perusahaan dapat dianggap sederhana tetapi dapat pula menjadi masalah yang kompleks, karena pada dasarnya manusia mudah untuk di motivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya.

Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang atau keinginan untuk mencurahkan segala tenaga karena adanya suatu tujuan. Seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2009:61) motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

penelitian (Pratama, 2020), (Augustinus & Halim, 2021) , (Totong Endang S & Elliana Sari, 2019) , (Ayu et al., 2020) , (Jatmika & Andarwati, 2018) , (Kuswati, 2020) mendukung pada penelitian ini dan menyatakan dalam jurnal internasional nya bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan .

2.3.4. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu cara untuk mengembangkan kinerja yang dimiliki oleh karyawan di perusahaan adalah diadakannya suatu program pelatihan dimana program yang diterapkan tersebut dibuat sesuai kebutuhan dari perusahaan. Pelatihan adalah proses pembelajaran keterampilan dasar yang dibutuhkan oleh karyawan baru untuk melaksanakan pekerjaan (Triasmoko et al., 2014). Alasan diterapkannya pelatihan bagi karyawan adalah pegawai yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan, perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja, meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktifitas karyawan, karyawan menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada.

Sinambela (2011:136), mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan tertukur serta ditetapkan secara bersama – sama yang dijadikan sebagai acuan. Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan (Saprudin, 2020) (Sofia, 2020) , (Mvuyisi, 2023) , (Djabbar et al., 2022) , (Sharma & Taneja, 2018) dalam penelitiannya menjelaskan Pelatihan pegawai pada Perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.5. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan

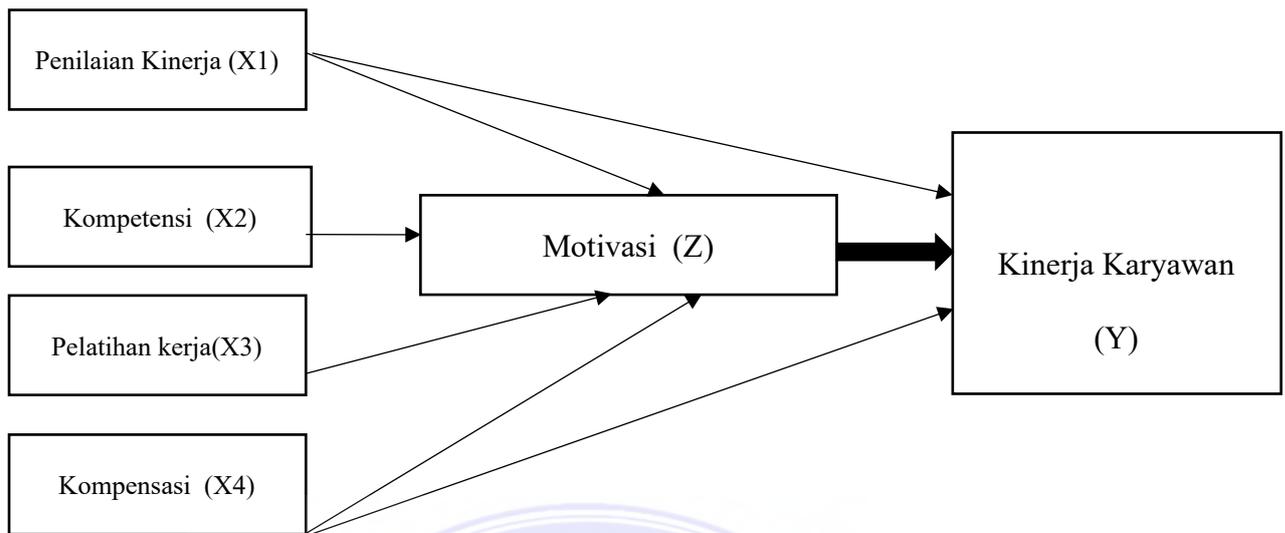
Menurut (Hasibuan, 2014) mengatakan bahwa tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah untuk kepuasan kerja karyawan yang nantinya

akan menjaga stabilitas karyawan itu sendiri sehingga bisa menekan angka *turn-over*. Selain itu, karyawan juga akan terhindar dari pengaruh serikat buruh dan akhirnya hanya berkonsentrasi pada pekerjaannya saja. Disini dapat dilihat bahwa dengan pemberian kompensasi yang lebih layak dan diterima oleh pegawai karena sesuai dengan tenaga dan kemampuan yang dikeluarkan serta menghargai kerja keras pegawai, maka pegawai akan lebih bersikap profesional dengan bekerja secara bersungguh-sungguh dan melakukan berbagai upaya agar bisa mencapai hasil kerja yang lebih baik sehingga kinerjanya bisa lebih meningkat.

Menurut Yuli, (2009) (Nirmalasari & Amelia, 2020) , (Prasetyo et al., 2021) , (Setia Darma & Sani Supriyanto, 2018) , (Arif et al., 2019) berdasarkan hasil analisa menunjukkan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Di sini dapat dilihat bahwa dengan pemberian kompensasi yang lebih layak dan diterima oleh karyawan karena sesuai dengan tenaga dan kemampuan yang dikeluarkan serta menghargai kerja keras karyawan, maka karyawan akan lebih bersikap profesional dengan bekerja secara bersungguh - sungguh dan melakukan berbagai upaya agar bisa mencapai hasil kerja yang lebih baik sehingga kinerjanya bisa lebih meningkat.

Berdasarkan penjelasan diatas maka kerangka konseptual pada penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan masalah penelitian akan disajikan dalam bentuk kalimat pertanyaan, jawaban tersebut bersifat sementara dikarenakan belum disajikannya fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data dan hanya sebatas pada teori-teori yang relevan. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka mekanisme hubungan antar variabel yang dinyatakan dalam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1: Penilaian Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.

H2: Penilaian Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.

H3: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.

- H4: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.
- H5: Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.
- H6: Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.
- H7: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.
- H8: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Motivasi pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.
- H9 : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.
- H10 : Penilaian Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.
- H11: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.
- H12: pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.
- H13: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Melalui penelitian deskriptif ini peneliti akan memaparkan yang sebenarnya terjadi mengenai keadaan sekarang ini yang sedang diteliti. Menurut (Sugiyono, 2017) mengatakan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang menggunakan observasi, wawancara atau angket mengenai keadaan sekarang ini, mengenai subjek yang sedang kita teliti. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, seperti yang dikemukakan (Nugraheni, 2018) bahwa metode penelitian kuantitatif diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk mengaju hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2. Defenisi Operasional

Dalam penelitian ini terdapat lima variabel bebas (*independent variable*), yaitu Penilaian Kinerja (X1), Kompetensi (X2), Kompetensi (X3) dan Palatihan kerja (X4), Motivasi (Z) sebagai variabel intervening dan satu variabel terikat (*dependent variable*) yaitu Kinerja Karyawan (Y). Definisi Operasional dari masing-masing variabel tersebut serta indikatornya dapat dilihat pada tabel

Tabel 3.1 Defenisi Operasional Variabel

Variabel	Defenisi	Dimensi	Indikator	Skala
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja adalah suatu hasil kerja yang di capai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang di bebaskan kepadanya yang di dasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. (Hasibuan, 2017).	1. Target 2. Kualitas 3. Waktu Penyelesaian 4. Taat Asa	1. <i>Quality of work</i> 2. <i>Communication</i> 3. <i>Promptness</i> 4. <i>Capability</i> 5. <i>Intiative</i>	Likert
Penilaian Kinerja (X1)	Suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu. (Kashmir SE., 2019)	1. Hasil kerja 2. Pengetahuan pekerjaan 3. Inisiatif 4. Kecekatan mental 5. Sikap 6. Disiplin waktu dan absensi.	1. Absensi 2. Kejujuran 3. Tanggung jawab 4. Hasil kerja 5. Loyalitas	Likert
Kompensasi (X2)	kegiatan pemberian balas jasa kepada karyawan untuk mendorong prestasi karyawan dan menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh tiap-tiap karyawan. (Tohardi, 2017)	1. Kompensasi langsung 2. Kompensasi tidak langsung	1. Upah dan Gaji 2. Insentif 3. Tunjangan 4. Fasilitas (Simamora : 2016)	Likert
Kompetensi (X3)	Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan, dan pengetahuan yang	1. Alat Prilaku 2. Sikap 3. Karakteristik Pribadi	1. Pengetahuan 2. Pemahaman 3. Kemampuan 4. Nilai	Likert

	didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas, dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan (Sutrisno, 2011).		5. Sikap	
Pelatihan Kerja (X4)	Proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kinerja orang dalam melakukan pekerjaannya (Pramudyo, 2017)	1. Materi Pelatihan 2. Metode Pelatihan 3. Sikap dan Keterampilan	1. Jenis Pelatihan 2. Tujuan pelatihan 3. Materi 4. Metode yang digunakan 5. Kualifikasi peserta 6. Waktu	Likert
Motivasi (Z)	Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias sehingga mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2017).	1. Tanggung jawab 2. Prestasi Kerja 3. Peluang untuk Maju 4. Pengakuan atas kinerja	1. Kebutuhan akan berprestasi 2. Kebutuhan akan afiliasi 3. Kebutuhan akan kompetensi 4. Kebutuhan akan kekuasaan.	Likert

Sumber : Data diolah penulis 2024

3.3. Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT.Perkebunan Nusantara IV Regional Medan yang beralamat di Jalan Sei Batang Hari No.2, Simpang Tanjung, Medan Sunggal, Simpang Tj., Kec. Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara 20122

3.3.2. Waktu Penelitian

Penelitian dan pengolahan data untuk penelitian ini dijadwalkan pada Desember 2023 – April 2024.

Tabel 3.2
Jadwal Kegiatan Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																			
		Desember				Januari				Februari				Maret				April			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan judul				■																
2	Riset awal					■	■	■	■												
3	Pembuatan proposal									■	■	■	■								
4	Bimbingan Proposal													■	■	■	■				
5	Seminar Proposal																	■	■	■	■
6	Riset																				
7	Penyusunan Tesis																				
8	Bimbingan Tesis																				
9	Sidang Meja Hijau																				

Sumber : Data diolah penulis 2024

3.4. Populasi, Sample dan Teknik Pengambilan Sample

3.4.1. Populasi

Menurut (Nugraheni, 2018) Populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan orang yang bekerja/pekerja di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1. Populasi bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek atau subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh obyek atau subyek itu sendiri. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai (staff) pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 yang berjumlah 685 orang .

3.4.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diteliti, dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi, (Sugiyono, 2019) “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh Populasi tersebut”. misalnya karena ada keterbatasan dana, tenaga dan waktu maka peneliti bisa menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Untuk menentukan sampel dari populasi yang telah ditetapkan perlu dilakukan suatu pengukuran yang dapat menghasilkan jumlah. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik probability sampling yaitu proportionate stratified random sampling.

Dalam teknik ini populasi dikelompokkan atau dikategorikan yang disebut strata (Stratified). Strata ini bias berupa usia, kota, jenis kelamin, agama, tingkatan pendidikan, tingkat penghasilan dan lain-lain. Pengambilan sampel dengan metode Slovin.

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

Keterangan :

- n = Jumlah Sampel
- N = Jumlah Populasi
- e = Tingkat kesalahan 5 %
- n = $685 / 1 + (685) \times (0,05)^2$
- n = 252 (Total jumlah sample)

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.5.1. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab langsung dengan pihak-pihak yang terkait dalam penelitian ini, adapun pihak yang diwawancarai dalam penelitian ini adalah para pekerja di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.

3.5.2. Angket/Kuesioner

Angket/kuesioner yaitu pertanyaan atau pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti. Yang hasilnya diisi tanpa paksaan dari pihak lain dengan menggunakan skala likert, dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 (lima) opsi oleh (Juliandi et al., 2014) sebagaimana terlihat dibawah ini.

Tabel 3.4 Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Sumber : (Juliandi et al., 2014)

3.6. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

Baik tidaknya suatu penelitian ditentukan oleh suatu alat ukur. Oleh karena itu, suatu alat ukur sebelum digunakan dalam suatu penelitian harus memiliki syarat validitas dan reliabilitas sehingga alat tersebut dapat dipercaya

3.6.1. Uji Validitas

Menurut (Priyatno, 2016), uji validitas dimaksudkan untuk mengukur ketepatan suatu item dalam kuesioner apakah sudah tepat dalam mengukur apayang ingin diukur. Item yang valid ditunjukkan dengan adanya korelasi yang signifikan antara item terhadap skor total item. Untuk penentuan apakah suatu item layak digunakan atau tidak, yaitu dengan melakukan uji signifikansi koefisien korelasi pada taraf signifikansi 0,05 artinya suatu item dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total item. Kriteria validitas adalah:

- a) Jika nilai p (probability) $> 0,3$ maka item tersebut valid
- b) Jika nilai p (probability) $< 0,3$ maka item tersebut tidak valid

3.6.2. Uji Reliabilitas

(Priyatno, 2016) berpendapat bahwa uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Metode uji reliabilitas yang sering digunakan adalah Cronbach's Alpha. Menurut (Priyatno, 2016) uji reliabilitas dilakukan terhadap pernyataan yang dinyatakan valid pada uji validitas. Kriteria penentuan reliabilitas adalah sebagai berikut:

- a) Jika nilai Cronbach's Alpha $> 0,7$ maka item tersebut reliabel .
- b) Jika nilai Cronbach's Alpha $< 0,7$ maka item tersebut tidak reliable.

3.7. Metode Analisis Data

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian (Ghozali & Latan, 2015). PLS merupakan metode analisis yang powerfull. *Partial*

least square-structural equation model (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latan, 2015). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

PLS merupakan metode analisis yang powerful karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3.0 for Windows.

3.7.1. Statistik Deskriptif

Menurut (Ghozali, 2016), melakukan analisis statistik deskriptif terhadap data yang di dapatkan. Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness (kemelencengan distribusi). Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan secara ringkas variabel-variabel dalam penelitian. Analisis deskripsif dilakukan untuk mengetahui gambaran data yang akan dianalisis. Alat analisis yang digunakan dalam uji statistik deskriptif antara lain adalah nilai maksimum, minimum, rata-rata (mean) dan standar deviasi. Statistik deskriptif menyajikan ukuran-ukuran numerik yang sangat penting bagi data sampel. Ukuran numerik ini merupakan bentuk penyederhanaan

data ke dalam bentuk yang lebih ringkas dan sederhana yang pada akhirnya mengarah pada suatu penjelasan dan penafsiran.

3.7.2. *Partial Least Square (PLS)*

Partial Least Square (PLS) adalah model persamaan *Structural Equation Modeling (SEM)* yang berbasis komponen atau varian. PLS mulai pertama kali diperkenalkan dibidang *chemometrics (computational chemistry)* pada tahun 1960-an oleh Herman World seorang ahli ekonometrika (Ghozali, 2017). Menurut (Ghozali, 2017), prediksi dalam PLS yakni mendefinisikan variabel independen adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel di dapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen.

Estimasi parameter yang di dapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga. Pertama adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel. Kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel, antar variabel dan indikatornya (*loading*). Ketiga, berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel. Memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses literasi 3 tahap dan setiap tahap literasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama, menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model* (Ghozali, 2017). Analisa pada *Partial Least Square (PLS)* dilakukan dengan beberapa tahap sebagai berikut:

3.7.2.1. *Analisa Outer Model*

Model pengukuran (*outer model*) sering juga disebut *outer relation* atau *measurement mode*, mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Analisa *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid. Analisa *outer model* ini menjelaskan hubungan antar variabel dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabelnya. Analisis *outer model* dapat dilihat dari beberapa indikator, yaitu:

1. *Convergent Validity*

Convergent validity dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Ghozali, 2017).

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk variabel memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya (Ghozali, 2017).

3. *Composite Validity*

Composite reability yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *Cronbach's Alpha* (Ghozali, 2017). Pada uji *Cronbach's Alpha* nilai yang diharapkan adalah $> 0,7$ untuk semua konstruk.

4. *Average Variance Extracted (AVE)*

Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *componen score variable* dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0,5 (Ghozali, 2017).

Menurut Hussein (2015), uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada *outer model* untuk indikator reflektif. Indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif, yaitu:

- a. *Significan ceofweights*, nilai weight indikator formatif dengan konstruksinya harus signifikan
- b. *Multi collinearity*, pengujian multi kolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantar variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multi kolinearitas dalam model dapat

dilihat melalui nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) < 10 dan nilai *tolerance* > 0,1.

3.7.2.2. Analisis *Inner Model*

Inner model menggambarkan hubungan antar variable laten berdasarkan *substantive theory*, *Model structural* atau *inner model* dievaluasi dengan menggunakan koefisien determinasi R-square untuk konstruk dependen, uji t serta signifikansi dari koefisien jalur structural. Hasil akhir dari pengujian model struktural serta signifikansi model dilakukan dengan menggunakan metode bootstrap (metode non parametrik) dikarenakan PLS tidak menggunakan asumsi data terdistribusi normal sehingga pengujian signifikansi parametrik tidak dapat dilakukan (Hair, 2014). Kriteria evaluasi *model structural* dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Analisis Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Pembentukan diagram jalur pada proses PLS-SEM adalah visualisasi dari kerangka konseptual penelitian sehingga lebih mudah untuk dipahami dan dipelajari. Selain itu diagram jalur ini akan diuji melalui *goodness of fit* untuk melihat kesesuaian model dengan realitas yang ada (Sinulingga, 2013). Analisis pengaruh bebas (eksogen) terhadap variabel terikat dapat dilihat pada *Path Coefficient*. Maka akan didapat persamaan sebagai berikut :

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

Keterangan :

Y : Kinerja karyawan

β : Koefisien *path*

X_1 : Penilaian Kinerja

X_2 : Kompensasi

X_3 : Kompetensi

X_4 : Pelatihan Kerja

e : Standar Error

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \omega_1 X_1 Z + \omega_2 X_2 Z + \omega_3 X_3 Z + \omega_4 X_4 Z$$

Keterangan :

Y : Kinerja Karyawan

β : Koefisien path

X_1 : Penilaian Kinerja

X_2 : Kompensasi

X_3 : Kompetensi

X_4 : Pelatihan Kerja

Z : Motivasi

$\omega_1 \omega_2 \omega_3 \omega_4$: Koefisien *path* efek moderasi

e : Standar Error

2. *Effect Size* (f^2)

Effect size (efek moderasi) menunjukkan interaksi antara variabel independen dengan variabel moderating dalam mempengaruhi variabel dependen. Terdapat 4 cara yang dapat digunakan untuk menguji efek moderasi menggunakan program SmartPLS 3.0 yaitu *product indicator approach*, *two-stage approach*, *the hybrid approach* dan *the orthogonalizing approach* (Ghozali & Latan, 2015). Efek

moderasi digunakan untuk melihat besarnya pengaruh masing-masing variabel laten eksogen dalam membentuk variabel laten endogen. *Effect size* (efek moderasi) mengukur kontribusi antar masing-masing variabel terhadap bentukan R^2 . Efek moderasi yaitu dengan melihat nilai effect size (f^2) yaitu 0.02, 0.15 dan 0.35 ini menunjukkan bahwa model lemah, moderat dan kuat. *Effect size* untuk model moderating dapat dihitung dengan menggunakan rumus :

$$f^2 = \frac{R^2 \text{ Model Moderasi} - R^2 \text{ Model Tanpa Moderasi}}{1 - R^2 \text{ Model Moderasi}}$$

3. Pengujian *Prediction Relevance* (Q^2)

Model PLS juga dievaluasi dengan melihat (Q^2) prediktif relevansi untuk model konstruktif. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai (Q^2) > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, namun jika nilai (Q^2) < 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2013). Perhitungan (Q^2) dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2)$$

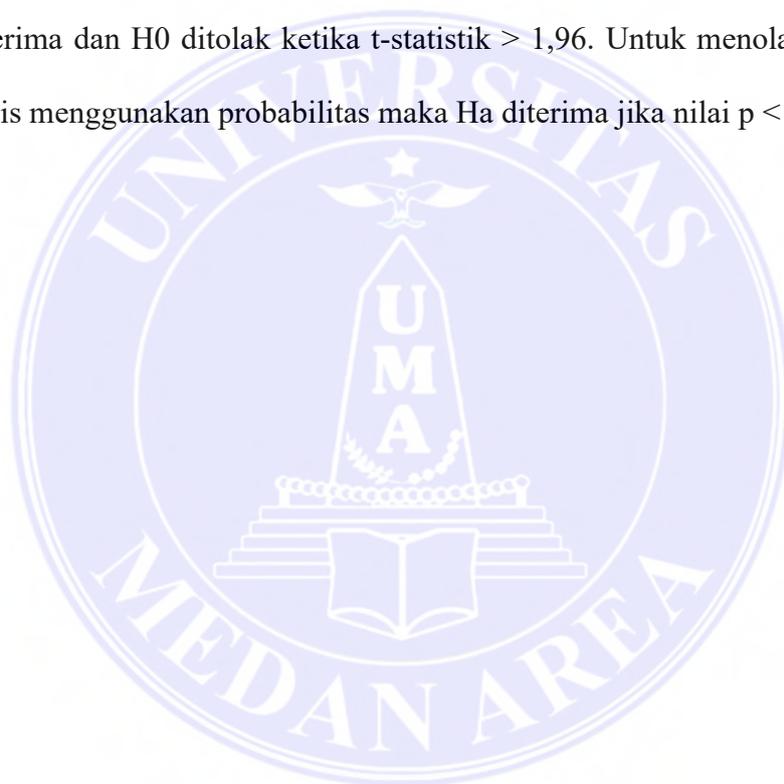
dimana R^2 adalah R-square variabel endogen. Rentang nilai Q^2 adalah $0 < Q^2 < 1$, dimana model semakin baik jika nilai Q^2 semakin mendekati 1.

3.7.3. Uji Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan mengenai populasi yang perlu diuji kebenarannya. Untuk melakukan pengujian dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi, cara ini telah mudah dibandingkan dengan menghitung seluruh anggota populasi. Setelah mendapatkan hasil statistik dari sampel, maka hasil

tersebut dapat digunakan untuk menguji pernyataan populasi, apakah bukti empiris dari sampel mendukung atau menolak pernyataan mengenai populasi. Seluruh proses tersebut dikenal dengan pengujian hipotesis.

Menguji hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik untuk menunjukkan tingkat signifikansi. Untuk pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan lebih besar dari 1,96 melalui proses bootstrapping. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak / menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.





PerkebunanNusantara IV Regional 1. Simpulan yang dapat diambil dari hasil analisis adalah:

- 1) Secara langsung penilaian kinerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 dengan nilai *original sample* 0.826, maka peningkatan nilai penilaian kinerja karyawan akan diikuti oleh peningkatan nilai kinerja karyawan sebesar 82,6% dan nilai *P-Values* $0.000 < 0.05$.
- 2) Secara langsung penilaian kinerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 dengan nilai *Original Sample* 0.021, maka peningkatan nilai penilaian kinerja karyawan akan diikuti oleh peningkatan nilai motivasi sebesar 2.1% dan nilai *P-Values* $0.308 > 0.05$.
- 3) Secara langsung kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 dengan nilai *Original Sample* 1.385, maka peningkatan nilai kompetensi karyawan akan diikuti oleh peningkatan nilai kinerja karyawan sebesar 138,5% dan nilai *P-Values* $0.000 < 0.05$.
- 4) Secara langsung kompetensi tidak memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap motivasi karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 dengan nilai *Original Sample* 0.041, maka peningkatan nilai kompetensi karyawan akan diikuti oleh peningkatan nilai motivasi sebesar 4,1% dan nilai *P-Values* $0.078 > 0.05$.
- 5) Secara langsung pelatihan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV

Regional 1 dengan nilai *Original Sample* 0.664, maka peningkatan nilai pelatihan kerja akan diikuti oleh peningkatan nilai kinerja karyawan sebesar 66,4% dan nilai *P-Values* $0.000 < 0.05$.

- 6) Secara langsung pelatihan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 dengan nilai *Original Sample* 1,436, maka peningkatan nilai pelatihan kerja akan diikuti oleh peningkatan nilai motivasi sebesar 143,6% dan nilai *P-Values* $0.000 < 0.05$.
- 7) Secara langsung kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 dengan nilai *Original Sample* 0.647, maka peningkatan nilai kompensasi akan diikuti oleh peningkatan nilai kinerja karyawan sebesar 64,7% dan nilai *P-Values* $0.000 < 0.05$.
- 8) Secara langsung kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 dengan nilai *Original Sample* 0.945, maka peningkatan nilai kompensasi akan diikuti oleh peningkatan nilai motivasi sebesar 94,5% dan nilai *P-Values* $0.000 < 0.05$.
- 9) Secara langsung motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 dengan nilai *Original Sample* 0.533, maka peningkatan nilai motivasi akan diikuti oleh peningkatan nilai kinerja karyawan sebesar 53,3% dan nilai *P-Values* $0.000 < 0.05$.

- 10) Secara tidak langsung penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi dengan nilai original sample sebesar 0.739, maka variabel motivasi dapat memperantarai pengaruh variabel penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 sebesar 27,5% dan nilai *P-Values* $0.000 < 0.05$.
- 11) Secara tidak langsung kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi dengan nilai original sample sebesar 0.322, maka variabel motivasi dapat memperantarai pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 sebesar 32,2% dan nilai *P-Values* $0.003 < 0.05$.
- 12) Secara tidak langsung pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi dengan nilai original sample sebesar 0.766, maka variabel motivasi dapat memperantarai pengaruh variabel pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 sebesar 76,6% dan nilai *P-Values* $0.000 < 0.05$.
- 13) Pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi dengan nilai original sample sebesar 0.504, maka variabel motivasi dapat memperantarai pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 sebesar 50,4% dan nilai *P-Values* $0.000 < 0.05$.

5.2 Saran

Berdasarkan dengan hasil kesimpulan pada penelitian ini maka dapat diperoleh beberapa saran yaitu sebagai berikut :

- 1) Untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan diharapkan melakukan monitoring terhadap pencapaian kualitas dan kuantitas pekerjaan masing-masing karyawan. Selanjutnya diharapkan karyawan mampu untuk dapat menyelesaikan dan memaksimalkan waktu kerja.
- 2) Disarankan kepada kepala Personalia PTPN IV Regional 1 agar melakukan penilaian kinerja karyawan setiap tiga bulan dan 6 bulan sehingga terlihat progres kemajuan karyawan.
- 3) Dalam memberikan kompensasi sebaiknya disesuaikan dengan Upah minimum provinsi untuk jumlah kenaikannya setiap tahun.
- 4) Pelatihan kerja yang diberikan kepada karyawan sebaiknya lebih bervariasi dan lebih merata agar tidak ada terjadi ketidakadilan antar karyawan sehingga semua karyawan bisa mendapatkan kesempatan pelatihan kerja.
- 5) Dalam rekrutmen pegawai baru sebaiknya menyesuaikan kompetensi calon karyawan dengan kebutuhan perusahaan dan memberikan kesempatan untuk training sebelum pengangkatan pegawai tetap.
- 6) Untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan cara memberikan motivasi bagi pegawai agar semangat bekerja dan memiliki kreatif dalam bekerja. Perlu pula kepekaan untuk sesegera mungkin membantu pekerjaan rekan kerja setelah pekerjaan sendiri selesai, sehingga disamping melakukan pekerjaan kantor, pegawai juga melakukan interaksi antara sesama pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, A., & Widyanoro, R. (2018). Hubungan Soft Skills dengan Prokrastinasi Akademik Pada Mahasiswa. *Psikovidya*, 22(1), 67–85. <http://psikovidya.wisnuwardhana.ac.id/index.php/psikovidya/article/view/104>
- Afifa, W. (2020). *Pengaruh Pelatihan Dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru*. UIN Syarif Kasim Riau.
- Agessi, A. P. (2020). *Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Bank Aceh Syariah Sebelum Dan Sesudah Konversi*. UIN Syarifhidayatullah Jakarta.
- Agustian, F. A., Poernomo, D., & Puspitaningtyas, Z. (2018). Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Majalah Ilmiah Dian Ilmu*, 17(2).
- Agustine Pariesti, Usup Riassy Christa, & Meitiana. (2022). Pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan. *Journal of Environment and Management*, 3(1), 35–45. <https://doi.org/10.37304/jem.v3i1.4284>
- Ajeng Retningjati1, Lydia Yunita2, M. (2018). Effect of Competence And Work Motivation on Employee Performance PT. Rotella Mandiri Persada Perbaungan. *Journal OfManagement Science (JMAS)*, 1(2). <https://exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS/article/view/7/7>
- Alhakeem, M., & Qazi, S. (2022). Impact Of Performance Appraisal Outcomes On Employee’s Organizational Commitment And Job Satisfaction. *Journal of Positive School Psychology*, 2022(8), 7015–7032. <http://journalppw.com>
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (2nd ed.). Remaja Rosdakarya. [http://repository.iainkudus.ac.id/3939/5/5 BAB II.pdf](http://repository.iainkudus.ac.id/3939/5/5%20BAB%20II.pdf)
- Anzhor, A. (2020). *Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pemanen PTPTN III Rantauprapat*. Universitas Medan Area.
- Aprilia, N., Sasmita, J., & Suarman. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Citraciti Pasific

- Pekanbaru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Tepak Manajemen Bisnis*, XI No. 4, 742–753.
- Arif, M., Syaifani, P. E., Siswadi, Y., & Jufrizen. (2019). Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance. *Proceeding of The 3rd International Conference on Accounting, Business & Economics (UII-ICABE 2019)*, 263–276.
- Arisanti, K. D., Santoso, A., & Wahyuni, S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganju. *Jimek*, 2(1).
- Augustinus, D. C., & Halim, C. F. (2021). The Effect Of Motivation Towards Employee Performance For Café Workers In Medan. *Journal of Accounting & Management Innovation*, 5(1), 44–56.
- Ayu, P., Pangastuti, D., Sukirno, ;, & Efendi, R. (2020). The Effect of Work Motivation and Compensation on Employee Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(3), 292–299. <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v7i3.1534>
- Bilgah. (2018). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada PT Astra International Jakarta Utara. *Cara Sitasi: Bilgah*, 18(2), 213–220. <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/cakrawaladoi:https://doi.org/10.31294/jc.v18i2>
- Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Gava Media.
- Bukhari, & Pasaribu, S. F. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 89–103.
- Darmawan, A. S., Hamid, D., & Mukzam, M. D. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang). *Fakultas Ilmu Administrasi*, 10(7).
- Darmawan, Y. Y., Supartha, W. G., & Rahyuda, A. G. (2017). PRAMA SANUR BEACH -BALI Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana , Bali , Indonesia Email : yunidarmawan@yahoo.com. *E-Jurnal Ekonomi Dan*

Bisnis Universitas Udayana, 3, 1265–1290.

- Darna, N. (2009). *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis)*. Universitas Galuh Ciamis.
- Djabbar, V. R., Nawawi, N., Tamsah, H., Yusriadi, Y., Lubis, K. S., Siregar, A. R. A., & Batubara, B. M. (2022). The Effect of Training and Incentives on Employee Performance through Work Productivity at the Public Health Center in Bissapu Sub-district , Bantaeng Regency. *Proceedings of the First Australian International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Sydney, Australia, December 20-22, 2022, 2011*, 1591–1598.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen sumber daya manusia : strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi*. Alfabeta.
<https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=985684>
- Edy Sutrisno. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (8th ed.). Kencana Prenada Media Group. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=1054879#>
- Evita, S. N., Muizu, Z., Ode, W., Atmojo, W., & Tri, R. (2017). Penilaian Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management By Objectives (Studi Kasus pada PT Qwords Company International). *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis*, 9(1).
- Firman, A., Latief, F., & Dirwan, D. (2022). Dampak Pelatihan Mutasi dan Rotasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 8(2), 265.
<https://doi.org/10.35906/jurman.v8i2.1232>
- Ghozali. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21* (P. U. Diponegoro (ed.); Edisi 7). Quarterly Journal of Economics.
- Ghozali. (2017). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, & Latan. (2015). *Partial Least Squares, Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan

Peneribut UNDIP.

- Gunawan. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Uptd Pendapatan Wilayah I Palu. *Katalogis Jurnal Article*, 18(4).
<https://www.neliti.com/publications/151388/pengaruh-kompetensi-terhadap-kinerja-pegawai-dan-motivasi-sebagai-variabel-inter>
- Hair. (2014). *Multivariate Data Analysis* (New Intern). New Jersey : Pearson.
- Hairuddin, Travilta, E., & Oktaria. (2022). Analisis Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Internal dan Motivasi Eksternal Karyawan. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 4(1), 1–14.
<https://doi.org/10.35912/jakman.v4i1.1466>
- Hamid, D. (2015). (*Studi Pada Karyawan Pt . Telekomunikasi Indonesia , Tbk.* 25(1), 1–7.
- Handoko, t. H. (2015). *Manajemen*. BPF.
- Hasibuan, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (9th ed.). PT. Bumi Aksara. <https://media.neliti.com/media/publications/43113-ID-pengaruh-disiplin-dan-motivasi-dan-kinerja-pegawai-dinas-peternakan-dan-kesehata.pdf>
- Hatimah, H. (2019). *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Nahrul Arbah Makassar.* UIN ALauddin Makassar.
- Herlambang, S. P., Sinaga, S., & Sihombing, N. S. (2022). Analisis Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT.PLN (Persero) UIP Sumbagut. *PROINTEGRITA*, 6 No. 1, 182–202.
- Herwina, Y. (2022). The Influence of Competence on Employee Performance: Investigation of Automotive Companie. *International Journal of Management and Business Applied*, 1(1), 1–8.
<https://doi.org/10.54099/ijmba.v1i1.97>
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5 No. 1, 16–23.
- Hutagalung, M., & Triastuti, Y. (2019). Pengaruh Lingkungan, Motivasi Dan

- Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Anugerah Abadi Bersama. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 21(2).
- Isnurrini Hidayat Susilowati, Retnowulan, J., & Widiyanti, W. (2018). Penilaian Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kota Bogor Periode Tahun 2012 - 2016. *Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 2(2).
- Jatmika, D., & Andarwati, M. (2018). The Effect of Motivation on Employee Performance Through Employee Satisfaction of The Tax Office in Surakarta. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 2(01), 34–38. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v2i01.230>
- Jeffrey, I., & Prasetya, A. B. (2019). THE EMPLOYEE PERFORMANCE ASSESSMENT AND EMPLOYEE TRAINING, ON EMPLOYEE INTENSION. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(1). <https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/1435/1102>
- Jufrizen, J. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Perkebunan Nusantara Iii (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan BBSnis*, 15(1), 37–47.
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 841–856.
- Kadek, N., Dwiyantri, A., Heryanda, K. K., Putu, G., & Jana, A. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Ni. *Bisma Jurnal Manajemen*, 5(2), 121–130.
- Kashmir. (2018). *Analisis Laporan keuangan* (2nd ed.). Rajawali Press. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=1137406>
- Kashmir SE., M. (2019). *Analisis Laporan Keuangan* (2nd ed.). PT. Raja Grafindo Persada. [http://repositori.unsil.ac.id/5782/6/11-BAB II TINJAUAN PUSTAKA%2C KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS.pdf](http://repositori.unsil.ac.id/5782/6/11-BAB%20II%20TINJAUAN%20PUSTAKA%20KERANGKA%20PEMIKIRAN%20DAN%20HIPOTESIS.pdf)
- Kelik Purwanto. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *International Journal of Management and Business*, 1(1). <https://www.ijtv.com/index.php/ijmb/article/view/6/6>

- Kuswati, Y. (2020). The Effect of Motivation on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 995–1002. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.928>
- Larastri, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Grup Penerbitan CV Budi Utama.
- Latief, A., Pribadi, K., & Zati, M. R. (21018). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, 10(2).
- Lauren, J. (2017). Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan. *Jurnal Agora*, 5(1), 56–78.
- LeonardoWilliam Goni, Adolfina, & Sumarauw, J. (2015). *The Effects of Training, Work Placements, and Compensation on Employee Performance of Central Office Pt. Bank Sulutgo Manado*. 3(4), 44–54.
- Lilyana, B., Yusa, V. De, & Yatami, I. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT.Rudant Maju SelaraT. *Jurnal Manajemen Mandiri Saburai (JMMS)*, 5(1), 163–170. <https://doi.org/10.24967/jmms.v5i3.1296>
- Lusri, L., & Siagian, H. (2017). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel, Mediasi Pada Karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya*.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2010). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (2nd ed.). Remaja Rosdakarya. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=243023#>
- Manusia, M. S. D. (2011). *Edy sutrisno*. Kencana Prenada Media Group.
- Marlinda, D., Yamali, F. R., & MS, M. Z. (2021). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Central Asia Tbk Kantor Cabang Utama Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 6(1), 217. <https://doi.org/10.33087/jmas.v6i1.247>
- Meidita, A. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister*

- Manajemen*, 2(2), 226–237.
- MetaLianasari, & SlametAhmadi. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *FOKBIS JURNAL*, 21(1).
<https://jurnal.universitaspurabangsa.ac.id/index.php/fokbis/article/view/106/63>
- Mirawati, P. (2022). *Implementasi Pelatihan Dan Hubungannya Dengan Produktivitas Karyawan Di Ptpn Vi Pangkalan Koto Baru Kabupaten Lima Puluh Kota*.
- Mubarq, A. R., & Zulkarnaen, W. (2017). Karyawan Pada Shadiq Shariah Ex. BPRS Cipaganti Bandung. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi)*, 1(3), 72–90.
- Muhammad Johandri. (2020). *Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Musliadi. (2020). *Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Serta Penempatan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru*. UIN Sultan Syarif Kasim Riau.
- Mvuyisi, M. (2023). *Research in Business & Social Science Assessing the impact of on-the-job training on employee performance: A case of integrated tertiary software users in a rural university*. 12(1), 90–98.
- Nirmalasari, & Amelia, R. (2020). The Role of Job Satisfaction in the Effect of Compensation on Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(1), 52–59. <https://doi.org/10.30596/ijbe.v2i1.5721>
- Notoatmodjo, S. (2013). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT. Rineka Cipta.
- Nunu Nurjaya. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Hazara Cipta Pesona. *Akselerasi: Jurnal Ilmiah Nasional*, 13(1)<https://doi.org/10.54783/jin.v3i1.361>.
- Permana, I. S., Aziz, A., & FauzahYunika, N. (2019). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

- Pt. Reska Multi Usaha (Rmu) Cirebon. *Jurnal IAIN Syekh Nurjati Cirebon*, 6(5).
- Pramudyo, A. (2017). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta. *Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 1(1), 1. <https://journal.umy.ac.id/index.php/bti/article/view/2407>
- Prasada, Sudarso, Wicaksono, Suyatin, & Dinantara. (2020). The Effect Of Competency on Employee Performance at PT. Steelforce Indonesia In Jakarta. *The 1st International Conference on Management and Science*, 1(1), 62–68.
- Prasetyo, E., Riadi, F., Rinawati, N., & Resawati, R. (2021). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Acman: Accounting and Management Journal*, 1(2), 61–66. <https://doi.org/10.55208/aj.v1i2.20>
- Prasetyo, I., Endarti, E. W., Endarto, B., Aliyyah, N., Rusdiyanto, Tjaraka, H., Kalbuana, N., & Rochman, A. S. (2021). Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance: A Case Study Indonesia. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 48(6), 277–298. <http://jonuns.com/index.php/journal/article/view/617%0Ahttp://jonuns.com/index.php/journal/article/view/617/614>
- Pratama, G. D. (2020). Effect of Motivation and Work Environment on Employee Performance in Work Unit Implementation on the Jakarta Metropolitan I National Road. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 10(1), 25. <https://doi.org/10.26858/jiap.v10i1.13566>
- Priansa, D. (2017). *Manajemen Pelayanan Prima*. Alfabeta.
- Prihadi, T. (2020). *Analisis Laporan Keuangan*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Priyatno, D. (2016). *Belajar Alat Analisis Data Dan Cara Pengolahannya. Dengan SPSS*. Gava Media.
- Rani, I. H., & Mayasari, M. (2015a). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 3(2), 164–170.
- Rani, I. H., & Mayasari, M. (2015b). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal*

Akuntansi Dan Bisnis Manajemen, 3(2).

Rini, R., Dibyantoro, D., & Ardianto, M. I. (2014). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT Duta Oktan Semesta Palembang). *Orasi Bisnis Jurnal*, 11(1).

Ristiawansyah, M. (2023). Literature Review: The Influence of Work Appraisal on Employee Performance in a Company. *West Science Business and Management*, 1(1). [http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=3499187&val=30609&title=Literature Review The Influence of Work Appraisal on Employee Performance in a Company](http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=3499187&val=30609&title=Literature%20Review%20The%20Influence%20of%20Work%20Appraisal%20on%20Employee%20Performance%20in%20a%20Company)

Rivai, V., & Sagala, E. J. (2011). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Rajawali Pers. <https://opac.perpusnas.go.id/ResultListOpac.aspx?pDataItem=Veitzhal+rivai+dan+sagala&pType=Title&pLembarkerja=1&pPilihan=Title>

Riza, A. M. (2020). *Pengaruh Dimensi Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Industri Kereta Api (Persero)*.

Rizkiyani, D., & Saragih, R, S, . (2012). Stress Kerja dan Motivasi Kerja pada Petugas Lembaga Pemasarakatan. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 27–44.

Rochmah, D. K. (2017). *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Pariwisata Kota Batu)*. Universitas Brawijaya

Samodra, M. R., & Noermijati. (2016). Pengaruh penilaian kinerja karyawan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan di PT. Telkomsel branch malang. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 2(3), 248–257.

Samosir, S. P., Rafika, R., & Jamaludin. (2022). The Influence Of Compensation, Spirit of Work And Work Environment On The Performance Of Binjai City Education Office Employee. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(3), 2022. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>

Saprudin, U. (2020). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang di Wilayah Pelayanan II. *Jurnal Disrupsi Bisnis : Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen*,

- Fakultas Ekonomi, Universitas Pamulang*, 3(2), 120.
<https://doi.org/10.32493/dr.v3i2.6300>
- Saputra, F. Y., Ariswandi, D., & Junaidi. (2022). Lingkungan Kerja Dan Kompensasi. *Dikombis : Jurnal Dinamika Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 13(5).
- Sembiring, J. H., & Prasetio, A. P. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Biznet Networks. *Jurnal Mitra Manajemen*, 2(4), 263–272. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v2i4.100>
- Sembiring, M., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Manenggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131–144.
- Setia Darma, P., & Sani Supriyanto, A. (2018). Management and Economics Journal. *Management and Economics Journal*, 3(2), 105–123.
- Setiobudi, E. (2017). Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi pada PT. Tridharma Kencana. *JABE*, 3(3).
- Setyowati, A., Mukhsin, M., Suhendra, I., & Haryadi, D. (2023). Mediasi Motivasi Kerja Hubungan Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Business Management Journal*, 19(1), 19. <https://doi.org/10.30813/bmj.v19i1.3666>
- Sharma, S., & Taneja, M. (2018). The effect of training on employee performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 7(4), 6–13. <https://doi.org/10.36555/almana.v4i3.1477>
- Siahaan, E., & Simatupang, E. M. (2015). PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN. *JURNAL AGRICA*, 8(2). <https://ojs.uma.ac.id/index.php/agrica/article/view/1077>
- Sihombing, S., Gultom, S., & Sidjabat, S. (n.d.). *Manajemen SDM* (Revisi). InMedia.
- Simanjuntak, R. B., Uker, D., & Zuki, M. (2019). Operator Performance Assesment At Pt. Daria Dharma Pratama By Using Ahp and Rating Scale Method. *Jurnal Agroindustri*, 8(2), 159–166. <https://doi.org/10.31186/j.agroind.8.2.159-166>

- Sirait, M. M., Husen, S., & Rasyid, A. (2021). The Effect of Competence on Employee Performance and Organizational Commitment as a Mediation Variable (Empirical Study at the Office of PT PLN (Persero) Parent Unit for Papua and West Papua). *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5, 22903–22915.
- SM, C., & R. Ati Haryati. (2019). Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan. *Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 3(1).
- Sofia, S. (2020). The Influence of Training and Career Development to Employee Performance Among Academic Civities At Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muara. *International Journal for Educational and Vocational Studies*, 2(8), 675–678. <https://doi.org/10.29103/ijevs.v2i8.2758>
- Spencer. (2017). *Competence at Work "Models For Superior Performance*. Jhon Wiley & Sons Inc.
- Subekti, A. (2021). the Influence of Performance Appraisal System Towards Job Satisfaction, Motivation, As Well As Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(2), 104–114.
- Sugiyanto, S., & Santoso, D. (2018). Analisis Pengaruh Kompetensi, Sarana Pendukung Teknologi Informasi Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja SDM. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 18(1).
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi dan R&D)*. CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sulistiyowati, L. H., & Agustina. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening dalam Meningkatkan Kinerja. *Jurnal Manajemen*, 13(1), 97–102. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/JURNALMANAJEMEN/article/view/8342>
- Sumendap, J., Mandey, J., & Mambo, R. (2022). Pentingnya Kompetensi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Biro Umum dan

- Keuangan Universitas Sam Ratulangi Manado. *Jurnal Universitas Ram Satulangi Manado*, 13(2).
- Suyatno, A., Abdullah, A., Iriany Erny Sundah, D., Gede Satriawan, D., Palupiningtyas, D., Wijoyo, H., Kusuma Wardani, I., Indrawan, I., Perwira, I., Refiana Said, L., Heriyanto, M., Arif Surana, M., Jamil, M., Desak Made Santi Diwyarthi, N., Saputra, N., Octafian, R., Sulistiyowati, R., Bakti, R., Setiadi, R., & Noprilia, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Prinsip Dasar dan Aplikasi* (Agustus 20). Cv Diandra Primamitra Media.
- Syahrir, Nasruddin, Azis, M., Waruwu, K., Umanailo, M. C. B., Safitri, I. L. K., & Yusriadi, Y. (2021). Effect of compensation and competence on employee performance through employee development. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 3178–3179.
- Tohardi, A. (2007). *Pemahaman Praktis Pengembangan Sumber Daya Manusia - Book*. Mandar Maju.
- Totong Endang S, & Elliana Sari. (2019). The Effect of Motivation and Discipline on Employee Performance at the Ministry of Transportation's Directorate of Ports. *Ilomata International Journal of Social Science*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/10.52728/ijss.v1i1.33>
- Triasmoko, D., Mukzam, M. D., & Nurtjahjono, G. E. (2014). Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Penelitian pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 12(1), 1–10. <https://media.neliti.com/media/publications/82871-ID-pengaruh-pelatihan-kerja-terhadap-kinerj.pdf>
- Yeni, E., & Widhiastuti, S. (2023). *Analisis Kompetensi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di PT. Mitra Kencana Prasetya* (Vol. 5).
- Yuli, S. (2013). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1(10), 41–55.



L

A

M

P

I

R

A

N



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/8/25

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)28/8/25

Kuisisioner Penelitian :

Pengaruh Penilaian Kinerja, Kompetensi, Pelatihan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebuna Nusantara IV Regional 1.

VARIABEL (Y) KINERJA KARYAWAN

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
A. Kualitas						
1	Saya mampu dalam menguasai bidang pekerjaan yang diberikan					
2	Saya dapat bekerja dengan cekatan, cepat dan tepat					
B. Komunikasi						
3	Saya aktif berkomunikasi dengan rekan kerja saya					
4	Saya senantiasa mendengarkan dan memperhatikan pendapat atau saran atasan					
C. Ketepatan Waktu						
5	Saya selalu masuk kerja tepat waktu					
6	Saya selalu menggunakan jam kerja dengan baik					
D. Kemampuan						
7	Saya mampu mencapai target yang dibebankan kepada saya					
8	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja saya					
E. Inisiatif						
9	Saya selalu terampil dalam melaksanakan pekerjaan					
10	Saya mampu mengembangkan ide saya dan mengerjakan pekerjaan dengan baik					

VARIABEL (X1) PENILAIAN KINERJA

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
-----	------------	----	---	----	----	-----

A. Absensi						
1	Saya tidak bolos pada saat jam kerja.					
2	Saya selalu izin kepada HRD jika berhalangan hadir .					
B. Kejujuran						
3	Saya tidak mendukung korupsi di lingkungan kerja.					
4	Saya melaporkan hal-hal yang merugikan perusahaan kepada atasan.					
C. Tanggung jawab						
5	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang telah saya selesaikan					
6	Mengerjakan pekerjaan yang sudah ditentukan dengan benar sampai pekerjaan itu selesai.					
D. Kemampuan / hasil kerja						
7	Saya mampu dalam memenuhi target kerja yang sudah ditetapkan					
8	Saya mampu bekerja memenuhi harapan organisasi					
E. Loyalitas						
9	Saya siap menjaga nama baik perusahaan					
10	Saya akan mengabdikan diri saya untuk kemajuan perusahaan.					

VARIABEL (X2) KOMPETENSI

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
A. Pengetahuan						
1	Saya memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dan berusaha untuk mengikuti perkembangan yang ada.					
2	Saya memiliki pengetahuan yang luas yang dapat membantu orang lain dalam pengambilan keputusan					
B. Pemahaman						
3	Saya memiliki kepercayaan diri dan kemampuan yang tinggi dalam membuat keputusan yang baik					
4	Saya mampu memilih dan melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda dengan orang lain					
C. Kemampuan						
5	Saya mampu mengenali dan mengatasi permasalahan yang muncul dalam melaksanakan sebuah pekerjaan.					
6	Saya memiliki kemampuan koordinasi sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan					
D. Nilai						
7	Saya selalu berusaha untuk berfikir strategis, demi kemajuan diri saya					
8	Saya berusaha memunculkan ide baru untuk kemajuan perusahaan.					
E. Sikap						

9	Saya selalu bersikap sabar dan responsif dalam menerima kritikan dari teman sejawat maupun atasan.					
10	Saya selalu terbuka dan menunjukkan sikap siap atas apa yang diperintahkan kepada saya.					

VARIABEL (X3) PELATIHAN KERJA

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
A. Jenis Pelatihan						
1	Materi Pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.					
2	Tingkat ketepatan metode pelatihan yang digunakan dengan penyampaian materi					
B. Tujuan Pelatihan						
3	Setelah mengikuti pelatihan, saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih mudah dan cepat					
4	Pelatihan memotivasi saya agar dapat bekerja lebih baik lagi					
C. Materi						
5	Materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan saya, sehingga mampu menunjang pekerjaan yang saya lakukan					
6	Materi yang diberikan lengkap dan dapat dengan mudah dipahami					
D. Metode Yang digunakan						
7	Metode pelatihan sudah sesuai dengan jenis pelatihan dan tidak membosankan					
8	Metode yang digunakan saat pelatihan					

	disesuaikan dengan peserta pelatihan.					
E. Kualifikasi peserta						
9	Saya diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan sesuai kebutuhan pekerjaan.					
10	Peserta pelatihan bersemangat mengikuti pelatihan sampai selesai.					
F. Waktu						
11	Waktu pelaksanaan pelatihan dilakukan dalam beberapa hari sesuai materi pelatihan					
12	Saat pelatihan diberikan waktu break yang cukup untuk merefresh materi sebelumnya.					

VARIABEL (X4) KOMPENSASI

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
A. Upah dan Gaji						
1	Menurut saya, gaji yang diterima sesuai dengan kebutuhan ekonomi.					
2	Menurut saya, gaji yang diterima sudah layak.					
B. Insentif						
3	Menurut saya, bonus yang diterima sesuai dengan prestasi kerja					
4	Menurut saya, insentif yang diberikan bermanfaat untuk kehidupan pribadi maupun keluarga					
C. Tunjangan						
5	Menurut saya, sarana dan prasarana yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai.					
6	Perusahaan telah mengikut sertakan saya dalam program Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS)					
D. Fasilitas						
7	Menurut saya, ruang kerja yang aman dan nyaman.					

8	Menurut saya, ukuran serta kualitas peralatan untuk bekerja yang baik dan layak					
---	---	--	--	--	--	--

VARIABEL (Z) MOTIVASI

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
A. Kebutuhan akan prestasi						
1	Saya selalu dipuji atas hasil kerja saya yang baik					
2	Saya mendapat dukungan dalam melaksanakan pekerjaan dari atasan dan teman sejawat					
B. Kebutuhan Akan Afiliasi						
3	Saya merasa bangga bekerja di perusahaan ini					
4	Prestasi kerja saya sudah sesuai dengan harapan perusahaan.					
C. Kebutuhan Akan Kompetensi						
5	Saya selalu menyelesaikan tugas yang diberikan atasan dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu					
6	Setiap tugas yang telah dibuat dan ditetapkan oleh atasan, saya melakukan dengan penuh tanggung jawab					
D. Kebutuhan Akan Kekuasaan						
7	Selama saya bekerja di tempat ini saya diberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan/potensi saya					
8	Setiap karyawan yang bekerja dengan baik, atasan saya akan mempromosikan karyawan tersebut ke level selanjutnya.					